



## Efectividad de la gestión por resultados en el marco de reforma y modernización del Estado

Víctor Raúl Rodríguez Hurtado

[vrodriguezhu@ucvvirtual.edu.pe](mailto:vrodriguezhu@ucvvirtual.edu.pe)

[vittor7\\_unsch@hotmail.com](mailto:vittor7_unsch@hotmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-1588-3577>

Doctorando en la Universidad César Vallejo, Lima-Perú.

### RESUMEN

En el marco de la reforma y modernización del Estado, la Gestión por Resultados (GpR) se concibe como modelo basado en el planeamiento estratégico con el propósito de lograr resultados de impacto social. Este estudio analiza dicho modelo de GpR y su efectividad en el marco de reforma y modernización del Estado. Para ello, se utilizó el método analítico sintético a fin de analizar las teorías sobre efectividad y GpR, considerando la planificación y su articulación con el presupuesto por resultados. En ese sentido, para la efectividad de la GpR en el marco de la reforma y modernización del Estado, deben fijarse los objetivos según las necesidades en el proceso de planeamiento estratégico y, establecer mecanismos de participación ciudadana, así como la rendición de cuentas con políticas de gobierno abierto. Se *concluye* que el modelo de la GpR muestra efectividad cuando se establecen objetivos en la planificación estratégica y logros con la participación ciudadana, gobierno abierto y rendición de cuentas.

**Palabras claves:** *efectividad; gestión por resultados; modernización.*

Correspondencia: [vrodriguezhu@ucvvirtual.edu.pe](mailto:vrodriguezhu@ucvvirtual.edu.pe)

Artículo recibido 10 agosto 2022 Aceptado para publicación: 10 septiembre 2022

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

Todo el contenido de **Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar**, publicados en este sitio están disponibles bajo

Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 

Cómo citar: Rodríguez Hurtado, V. R. (2022). Efectividad de la gestión por resultados en el marco de reforma y modernización del Estado. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 2061-2078.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i5.3230](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3230)

## Effectiveness of management by results in the framework of government reform and modernization

### ABSTRACT

Within the framework of government reform and modernization, Results-Based Management (RBM) is conceived as a model based on strategic planning with the purpose of achieving results with social impact. This study analyzes this MfR model and its effectiveness in the framework of state reform and modernization. For this purpose, the synthetic analytical method was used to analyze the theories on effectiveness, on MfDR, considering planning and its articulation with the budget for results. In this sense, for the effectiveness of MfDR in the framework of State reform and modernization, objectives should be set according to needs in the strategic planning process, mechanisms for citizen participation and accountability with open government policies should be established. It is concluded that the MfDR model is effective when objectives are established in strategic planning with citizen participation, open government and accountability.

*Key words: effectiveness; results-based management; modernization.*

### 1. INTRODUCCIÓN

Para la GpR y su efectividad, el desarrollo económico, social y político de los países en América latina, según la OCDE, CEPAL, BID entre otras, en el marco de la emergencia sanitaria -COVID-19- se afianzó la pobreza, pobreza extrema, exclusión social, inestabilidad de la gobernabilidad y gobernanza; según estudios económico sociales de las cadenas globales de valor y suministro de materia prima de países de América Latina. Con la vigencia de los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS, la mayoría de los países se encuentran abstraídos en la reforma y modernización del Estado y en ese contexto el modelo de la GpR.

Ante el aumento de demandas, los gobiernos recurren a novedosos estilos de gerencia. Precisamente es la *“gestión por resultados”* que brota de la práctica de la gerencia industrial instaurado por Peter Drucker, *“Manning for Results”* (gerencia por objetivos), basado en objetivos con fundamentos de eficacia, eficiencia y calidad. Lo esencial es que la gestión pública se ajuste de manera progresiva a un ambiente cambiante y competitivo, mejorando la gestión del desempeño.

Los hallazgos están referidos a la pretensión de resultados, reto más significativo, beneficios que se evidencian luego de la medición expos de habilidades y destrezas, consecuencia de metodologías y técnicas y su puesta en práctica; por ejemplo, la generación de conocimientos, el compromiso laboral, uso apropiado e intensivo de las TICs y un gobierno abierto con participación ciudadana, (Alessandria, L. 2019).

La gestión clásica se sostiene en la evaluación por objetivos, pero en la GpR la evaluación es a los resultados en la sociedad, donde las apreciaciones sistematizadas promueven que los fines, así como objetivos se alcancen y pueden ser confirmadas en la población beneficiaria, que los gastos públicos *“hayan sido satisfechos en las necesidades ciudadanas”*

La discusión centrada en que la GpR forja su efectividad a través de las políticas públicas y la reforma y modernización gubernamental; incidiéndose en la efectividad que deriva de acciones de eficiencia, eficacia y mejora continua.

La GpR es una condición para la efectividad de cambio a un Estado moderno en su estructuración y redistribución del poder político, para el ejercicio con normativas transparentes que deben regir para un mejor desempeño y su contribución a la mejora de condiciones de vida ciudadana y posibilitar relaciones armónicas y duraderas, garantía

para la gobernabilidad y gobernanza. El propósito es la efectividad de la GpR en el marco de la reforma y modernización del Estado.

La investigación es teórico-descriptivo, el método analítico sintético de exploración cualitativa-inductiva, que permite estudiar conceptos, teorías, así como componentes de la reforma y modernización del Estado para la efectividad de la GpR, resaltando la planeación para el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos.

A continuación, los fundamentos de la *gestión por resultados*, resaltando los factores condicionantes instrumentales para su efectividad.

## 2. DESARROLLO

***Gestión para resultados.*** La gestión basada en resultados (GpR) orienta a las instituciones públicas hacia la dirección efectiva para la reproducción de valor público optimizando recursos, afirmando la eficiencia, eficacia y calidad, estrategia de la gestión por resultados centrada en el desempeño y mejoras permanentes.

*¿Qué es una gestión por resultados para el desarrollo?* Según Alessandria, L. (2019) la GpR, gradualmente asigna a los ciudadanos y organizaciones producir bienes y servicios de calidad a un mínimo costo, denominado valor público. Resaltando la competitividad y su efectividad en el patrimonio y la familia. La sociedad obliga que los estados forjen más bienes con los mismos impuestos adicionando valor. “*Gestión por resultados*” basado en objetivos estratégicos, se adapta de modo progresivo a un ambiente cambiante y competitivo, centrándose en la mejora de desempeños.

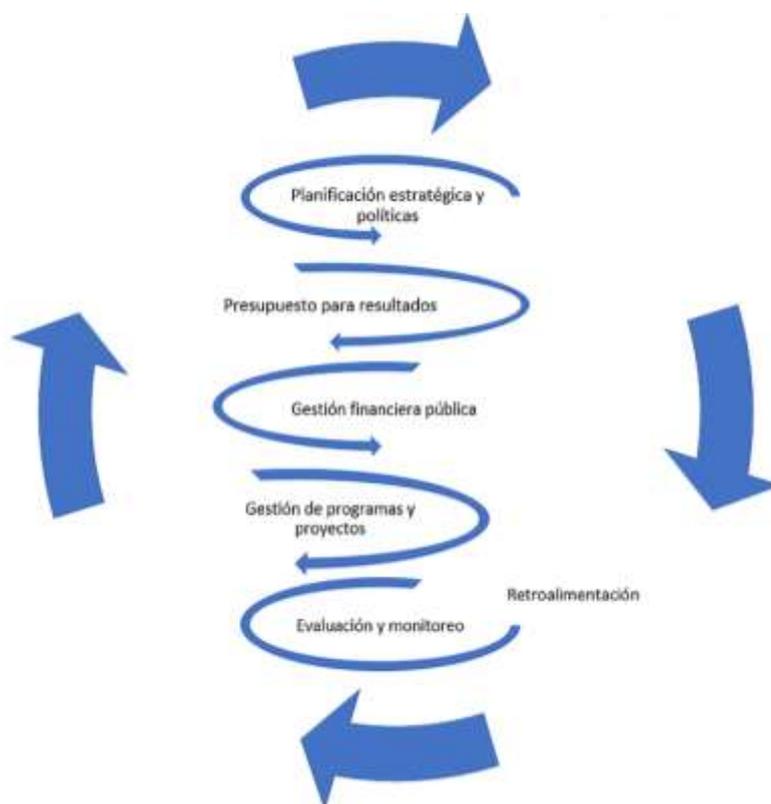
Es un modelo sustentado en el análisis causa-efecto, que suscita actividades y ejecuciones previstas, que deben generar valor público. La rendición de cuentas genera confianza en el ciudadano, las buenas prácticas y asunción de compromisos mejoran los compromisos, (Freire, 2019)

Igualmente, Navarro, F. M. (2020), precisa que la gestión para resultados es una alternativa de innovación gubernamental. Sin embargo, los componentes que instituyen su desarrollo no debatido en América Latina son ¿Qué factores condicionan para que las entidades públicas acojan modelos de GpR? La pregunta está encaminada a una deliberación para la región ¿Cuáles son los retos para la afiliación de la GpR en América Latina? Se subrayan los aprietos para rasgar con reformas figuradas y acomodar a las tipologías del argumento regional. (Milanesi, 2018, p.171)

Los condicionantes instrumentales de la gestión por resultados para la efectividad de la

gestión pública están sostenidos en el planeamiento estratégico, con el soporte de las políticas, seguido de la presupuestación orientada a resultados con sólidos argumentos técnicos de la gestión financiera pública seguido de programas y proyectos que responden a ámbitos territoriales específicos y finalmente, con indicadores para el monitoreo y la evaluación para una retroalimentación en la pretensión de la mejora continua para resultados de impacto social orientados al desarrollo sostenible. Procesos que deben plasmarse en la cadena lógica de valor público, esto es, insumos, procedimientos, productos (bienes y servicios) y resultados inmediatos, mediatos y resultados finales de impacto-efectividad a largo plazo coligadas al soporte administrativo; se inicia con la planificación estratégica y práctica de políticas, el presupuesto por resultados, la acertada gestión financiera, así como de programas y proyectos, la evaluación y monitoreo son los componentes orientados a resultados para su efectividad, que a continuación se grafican.

**Gráfico 1.** *Condicionantes instrumentales de la GpR para la efectividad de la gestión pública*



*Nota: Articulación de componentes de la GpR.*

*Elaboración propia (2021), según (Díaz et ál., 2018); ILPES-CEPAL (2020); A.F.B., &Anastacio, M.M.B. (2018); (Vargas & Zavaleta, 2020, p.60); y, Podger, A. (2018)*

También, Díaz Dumont, J. R., Núñez Lira, L. A., & Cáceres Limaco, K. V. (2018), reflexionan sobre la GpR, resaltando la escasa capacidad que poseen unos funcionarios para eficientes desempeños en un cargo transcendental como es la gestión educativa, requiriéndose, conocimientos, así como habilidades y destrezas gerenciales para el dominio de las operaciones, obliga en los actuales desafíos poseer competencias gerenciales, el saber, cómo hacer y plasmar en la gestión para lograr resultados. Cabe resaltar el mismo problema en diferentes países, por eso existen diversas investigaciones donde insisten que sin las habilidades gerenciales no se puede obtener resultados de impacto social. (Orellana, 2011) (Díaz et ál., 2018)

Alarcón, R., Salvador, y & Pérez, M. (2020) precisan que la corriente modernizadora se centra en los gobiernos locales, en la evaluación del resultado obtenido, porque el efecto directo de la cadena de valor público se evidencia en los ciudadanos, por tanto los impactos se visualizan y se interpretan sobre la aplicación práctica; en la evaluación se analiza la operacionalización en la cadena de valor, la efectividad radica en la estructuración lógica, en la práctica de procedimientos del modelo lógico.

### ***Políticas públicas, planificación y presupuesto***

Aragón, C.S.S., Pichón, L.E.H., & Luna, V.S.W. (2019). Concluyen que la participación ciudadana y las plataformas digitales han contribuido a la efectividad en sus propósitos, esto es, aproximar, acercar a los ciudadanos a los procesos de planeamiento y presupuestos participativos y acciones de monitoreo de actividades, fortaleciendo el control social, la misma que gradualmente viene cambiando la burocratización a oportunidades y derechos, consultas y de indagación abierta y transparente.

El Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL (2020), resalta los tratados teóricos y técnicos para la ejecución de la GpR y su puesta en práctica en los presupuestos, socializando y propagando prácticas articuladas de la planificación y el presupuesto, así como en los enunciados de políticas, programas y propósitos, su costeo, el monitoreo y la evaluación en el operar gubernamental consideradas acciones prioritarios e ineludibles.

Interpretando a Jijón, A. F. B., & Anastacio, M. M. B. (2018). La calidad es esencial para que las organizaciones logren resultados. La calidad ha evolucionado, el TQM requiere se admitan guías como la norma ISO 9001, registrada en diferentes países, ocasiona

beneficios en el cumplimiento de las obligaciones y el progreso continuo en la gestión. Son cuantiosas las propuestas acerca de los elementos clave del asedio de TQM en las organizaciones, según la estructura y propósitos particulares requieren ser incorporados. La satisfacción de los beneficiarios se exterioriza por las percepciones ante la entrega de bienes y servicios, la valoración de los favorecidos, la conformidad ciudadana es manifiesta, desde luego, los productos también deben cumplir estándares y certificaciones en sus componentes, no solo percepciones favorables sino datos objetivos según la norma ISO 9001. La gerencia de la calidad es implícita al mejoramiento continuo, de modo que permanentemente las entidades gubernamentales deben estar a las expectativas de la colectividad, compromiso ineludible e impostergable que reta el modelo por resultados.

#### ***Gobierno abierto: una nueva forma de gestión con valor público***

Vargas Merino, J. A., & Zavaleta Chávez, W. E. (2020), explican que el proceso presupuestario debe estar orientado a generar impacto social en los diferentes niveles de gobierno; acogiendo programas estratégicos según la realidad territorial. El diagnóstico, conocimiento de la realidad para la gestión de presupuesto por resultados debe orientarse al desarrollo social. El gasto público de calidad debe estar encaminado a resultados, evidenciándose el bienestar social de sectores postergados, corroborado por (Vargas & Zavaleta, 2020, p.60)

#### ***Desempeño organizacional***

Podger, A. (2018) formula la interrogante ¿La “responsabilidad por los resultados” funciona realmente? o solo se refiere al valor por dinero. La transparencia del gobierno de alguna manera sigue desafiando los marcos existentes para la comprensión del desempeño organizacional. Además, ésta ha dado muestras de ser compleja en la medición de resultados. Se muestra un modelo de responsabilidad con base en el desempeño de las iniciativas de un gobierno abierto. Información que se obtiene de la base de datos de la Open Government Partnership (OGP) Demostrándose que existen más de 1,000 iniciativas de transparencia en 50 naciones en 2013. El cálculo del efecto de las actividades de gestión son formas distintas de desempeño de transparencia, además de los resultados se garantiza grandemente el modelo. Por otro lado, los países

en estudio ofrecen información mediante entrevistas a expertos, acerca de cómo emplea la gestión de desempeños en una situación de reformas (Podger, 2018, p.1033).

### ***Reforma y modernización del Estado***

Relacionadas a las sensibles prácticas, a rutinas exitosas en la gestión pública, que pretende incidir en el proceso de planeamiento, el presupuesto, el monitoreo y la estimación de bienestar público, el diseño y puesta en práctica de indicadores de medición, obligaciones inaplazables hacia la población. Para Blutman & Hoya, (2019, p.44), la modernidad está referida a la reinversión del gobierno, modalidades innovadas de gerencia, transformaciones de primera y segunda incubación, descongestión y desregulaciones que constituyen obligaciones de gestores solidarios y comprometidos.

Valenzuela, R. E., & Gil-García, J. R. (2019); cuando se refiere a gobierno abierto describe sobre un modelo de gobierno donde se trata de políticas públicas en ambiente de gobernanza democrática, la esencia es la transparencia, la participación ciudadana y la integración de los gobiernos y la ciudadanía. Las decisiones no son unilaterales, sino que comparten diversos actores civiles, gobierno abierto aborda perspectivas académicas y comunidades; componente de la reforma y modernización del Estado.

Complementando, Gutiérrez Campos, L. (2019), enfatiza en la vital incidencia del pensamiento neoliberal, no sólo en aspectos económicos, sino eje fundamental en el desarrollo social, impacto más complejo en la cultura, así como en la política y la sociedad en su conjunto, comprensión de respuesta al entorno, ajuste de los requerimientos políticos para mercados globales sobre la construcción de un modelo evidentemente liberal, interactivo y recíproco.

Según Ramos, C., & Casa, M. (2018), en la reforma administrativa, se progresa con conveniencias combinadas, en un hibridismo que complica procesos convulsivos, no metódicos, que no solo solucionan déficits orgánicos, ni reúnen de manera sistemática la evaluación de desempeños o la agilización del sistema. Las iniciativas de innovación, son desapercibidas, exterminadas en poco tiempo, pasado por los raciocinios procedimentales y por las pericias normativistas.

Gráfico 2. Componentes de la reforma y modernización en la gestión del cambio



*Nota: Reforma y modernización del Estado*

*Elaboración propia (2021), según Ramos, C., & Casa, M. (2018); Ariza (2017); Cañari Otero & Hanco Bustinza (2021); Rodríguez Cobos, J. C. (2020); Haefner, C., & Gutiérrez, M. (2019); Freire, M. (2019); y, Valdez, A. (2019)*

El eje fundamental de la reforma y modernización son las políticas públicas y la planificación estratégica, con complementos como la gestión por procesos para la simplificación y mejora de los desempeños, el presupuesto por resultados e indicadores para el monitoreo y evaluación; como soportes el gobierno abierto y las TICs, la articulación interna e interinstitucional también son vitales en la modernización, así como la participación ciudadana y la transparencia de la gestión son los componentes fundamentales de la reforma y la modernización del Estado, conforme a la Figura 2.

### ***Efectividad de la gestión pública***

Entendiendo a Ariza, D. (2017) la efectividad conlleva tres aspectos, primero los alusivos con la organización, o sea donde debe plasmarse la efectividad; segundo, relacionados a programas y proyectos, incluyéndose los procesos, herramientas, así como sistemas de gestión; y tercero, afines a los resultados con orientaciones al desempeño de los propósitos y aceptación de los stakeholders.

Ariza, D. (2017) continúa explicando que la efectividad de reforma y modernización del Estado; están relacionadas a las sensibles prácticas, rutinas exitosas que incide en las

políticas públicas, en el proceso de planeamiento, el presupuesto, en la celeridad y oportunidad, en el monitoreo y la estimación, en el diseño y puesta en práctica de recurrir a indicadores de medición para cumplir obligaciones inaplazables hacia la población. La medición de la efectividad de los proyectos, con las aspiraciones de los *stakeholders*, en las tres (3) dimensiones:

Referente al cotejo de la percepción para la efectividad de los proyectos, destaca la contribución de los proyectos estratégicos, mostrando la razón histórica con respecto a los bienes procedentes de la gestión de proyectos. Por su parte, los indicadores con menor calificación relacionados con el cumplimiento del proyecto y los ajustes de las contestaciones dadas a los riesgos, son objetivos de mejora para acrecentar la efectividad de los proyectos.

Alarcón Barrero, R., Salvador Hernández, Y. & Pérez Pravia, M. (2020). Refieren que la efectividad en la gestión pública se impregno en los últimos tiempos, vinculándose en el intorno y el entorno, vale decir, es en el medio externo social donde se identifica escases de la población y en donde se requiere la respuesta gubernamental, fijándose objetivos que orienten la acción de gobierno y el resultado de impacto social que genere cambios e incida en la percepción favorable.

Las dimensiones que se conciben para la valoración del comportamiento y garantía para la efectividad, es la dimensión social considerada de mayor valía, la puesta en práctica de indicadores, herramienta vital para la mejora en la percepción de los efectos en los gobiernos subnacionales, para identificar y priorizar necesidades y orientar la generación de valor público. Los instrumentos que facilitan evaluar a través de indicadores la efectividad de su gestión claves son: la efectividad operativa, estratégica, económica y social.

También Cañari Otero & Hanco Bustinza (2021) alude que el nuevo mandato público basado en la gestión para resultados, pretende cambios en las políticas públicas y la operatividad en su implementación, por ejemplo la práctica de una adecuada y acertada planificación y su vinculación con el presupuesto y los proyectos así como programas, permitiendo incorporar una cultura de seguimiento y evaluación; para ello es pertinente ceñirse en los principios y directrices para la usanza de valores así como *la eficiencia, eficacia y por su puesto la calidad*, impactos favorables en las poblaciones, parámetros

de la reforma y modernización en diferentes contextos, práctica de novedosas estrategias como la descentralización y participación ciudadana. (p, 745)

Rodríguez Cobos, J. C. (2020). Explorando el modelo MIPG (modelo integrado de planeación y gestión) limita la instauración de procedimientos de planeamiento estratégico para la dirección y establecimiento de estrategias para la acción. El seguimiento y la evaluación, vale decir, implementación de un sistema de control efectivo en la gestión de entidades gubernamentales, el modelo se sujeta a 17 políticas del MIPG que se distribuyen en 7 extensiones y 11 líderes.

Haefner, C., & Gutiérrez, M. (2019). referido al análisis meta-evaluativo sobre desempeño de programas. Ha efectuado la búsqueda de datos para verificar el trabajo realizado y su valoración respectiva. Se debe practicar exámenes y estudios para saber sus cumplimientos y logros alcanzados.

La efectividad es contribución fehaciente en el desarrollo social de una determinada realidad, no sólo alusivo a aspectos económicos, sociales, políticos y ambientales, sino fundamentalmente se va impregnando en la cultura de la sociedad en su conjunto, en las prácticas de rutina y en modos de comprensión y saludables prácticas de gestión.

Barrero, R. A., Hernández, Y. S., & Pravia, M. P. (2020). Precisan que la efectividad de la gestión en los gobiernos subnacionales destaca combinaciones que distinguen al ámbito geográfico y son sustentos para la evaluación de los desempeños. Los procedimientos de valoración de las dimensiones son garantía de la gestión efectiva en los gobiernos subnacionales; desde luego con base en indicadores que contribuyen a la valoración. Los fundamentos de la valoración han cambiado con diferentes criterios en la praxis gubernamental, donde se vinculan los aspectos internos y externos, así como el conocimiento y realidad de las necesidades ciudadanas, la cabida de respuestas, los propósitos que se establecen como orientaciones en la operatividad gubernamental, el resultado que ocasiona las transformaciones en el estado de los hechos incide en la percepción sobre la gestión y sobre las dimensiones soportes.

Leyva Vázquez, M., Hernandez, B., & Smarandache, N. Y. F. (2019) Destacan el generalizado diseño de indicadores de gestión, hecho que no implica el uso metódico y objetivo que facilite la valoración de resultados evidenciadas en programas y políticas públicas, la tenencia de herramientas supone incluir aspectos micro, meso y aspectos influyentes de la gestión. Valoración de la gestión pública con métodos multicriterio para

la construcción de un mapa cognitivo para diseñar un instrumento para establecer la efectividad de la gestión es una propuesta vigente. Garantizar la gobernabilidad para la puesta en práctica de políticas apropiadas para generar bienestar generalizada de los ciudadanos y el Estado.

### 3. El modelo GpR y su efectividad en el marco de reforma y modernización del Estado

- El modelo de la GpR implica una modificación en la normatividad, un cambio en las formas de organización y de dirección que sustentaban la gestión tradicional, a fin de transformarla en una administración activa, ejecutiva, emprendedora, orientada a resultados para la efectividad de la gestión pública; según: Alessandria, L. (2019); Freire, (2019); Navarro, F. M. (2020); (Milanesi, 2018, p.171)
- La GpR para su efectividad genera valor público de impacto social, consecuencia de su estructuración según procedimientos establecidos en el modelo lógico de la GpR, requiriéndose talentos con capacidades de gestión -habilidades y destrezas- para eficientes desempeños, esto es, comprensión y dominio del modelo; coincidencias según: Orellana, (2011); Díaz et ál., (2018); Alarcón et ál., (2020); Vargas & Zavaleta, (2020, p.60); y, Podger, A. (2018).
- Son acciones ineludibles en la planificación y los presupuestos la socialización de las prácticas articuladas (planificación y presupuesto) a partir de las políticas públicas, (políticas, planes, programas/proyectos); también el monitoreo y la evaluación. En este sentido la participación ciudadana y las plataformas virtuales contribuyen a la efectividad de la GpR, acercando a los ciudadanos a los procesos de planeamiento y presupuestos participativos; al control social con acciones de monitoreo de actividades, la planificación, el presupuesto y su implementación, así como la evaluación deben ser articulados, teniendo como ejes centrales la transparencia, la participación, componentes esenciales de la GpR. Conclusiones según Aragón, C.S.S., Pichón, L.E.H., & Luna, V.S.W. (2019); ILPES & CEPAL, (2020); y, Aragón, C. S. S., & Luna, V. S. W. (2019).
- La calidad es esencial para que las organizaciones logren resultados. La calidad, ha evolucionado de tal modo que en la actualidad se han desarrollado pensamientos, como el total quality management (TQM), que sitúa a las organizaciones desempeñarse para el logro de sus propósitos. El TQM requiere complementarse de guías como la norma ISO 9001, que causa beneficios en el cumplimiento de las

obligaciones, según las estructuras y propósitos particulares requieren ser incorporados en la práctica de la GpR según Jijón, A. F. B., & Anastacio, M. M. B. (2018); Vargas Merino, J. A., & Zavaleta Chávez, W. E. (2020); y, Podger, (2018, p.1033).

- La modernización es la reinversión de los gobiernos, modalidades innovadas de gerencia, transformaciones de primera y segunda incubación, descongestión y desregulaciones; de vital incidencia en el marco del pensamiento neoliberal, no sólo en aspectos económicos, sino que constituye eje fundamental en el desarrollo social, la cultura, así como en la política, sobre la construcción de un modelo liberal, interactivo y recíproco. según Gutiérrez Campos, L. (2019); Morales (2014); Orrego Larraín, C. (2000); Blutman & Hoya, (2019, p.44); Ramos, C., & Casa, M. (2018); y, Ariza, D. (2017).
- La efectividad está relacionado a los impactos de programas y proyectos, incluyéndose los procesos, así como a sistemas de gestión; y referidos a los resultados con orientaciones al desempeño de intenciones y aceptación de los stakeholders internos y externos. Para la efectividad, se manifiesta una relación interno y entorno, en el medio externo social es donde se identifica escases de la población y donde se requiere la respuesta gubernamental, fijándose objetivos que orienten la acción de gobierno y el resultado de impacto social que genere cambios e incida en la percepción favorable; evaluación a través de indicadores para la efectividad: operativa, estratégica, económica y social; ciñéndose en la usanza de valores, como la eficiencia, eficacia y la calidad, para impactos favorables en las poblaciones; aseveraciones según: Ariza, D. (2017); Alarcón et. ál., (2020); Cañari Otero & Hanco Bustinza (2021); Rodríguez Cobos, J. C. (2020); Haefner, C., & Gutiérrez, M. (2019); Barrero, et. ál., (2020); Leyva, et. ál., (2019)
- Los instrumentos para el diseño de indicadores de gestión para la evaluación, requieren el uso metódico y objetivo que facilite la valoración de resultados evidenciadas en programas y políticas, debiendo incluirse aspectos micro, meso e talentos influyentes de la gestión. Necesario para la valoración de la gestión con métodos multicriterio para la construcción de un mapa cognitivo en el diseño de instrumentos para la efectividad de la gestión; Leyva et. ál., (2019)

#### 4. CONCLUSIONES

- La GpR es un modelo que influye significativamente en la efectividad de la gestión pública, transformándola en una administración orientada a resultados de impacto social.
- La GpR para su efectividad, debe generar valor público para la sociedad, con la práctica de procedimientos establecidos en el modelo lógico; para lo cual se requiere de talentos dotado de capacidades de gestión para eficientes desempeños, esto es, con competencias gerenciales.
- La planificación y los presupuestos requieren de prácticas articuladas a partir de políticas públicas, (políticas, planes, programas/proyectos); también el monitoreo y la evaluación. La participación ciudadana contribuye a la efectividad, acercando a los ciudadanos a los procesos de planeamiento y presupuestos. Igualmente, las tecnologías de información y comunicaciones influyen en la mejora de los servicios básicos.
- La calidad, componente vital para resultados, debe institucionalizarse. El total quality management, requiere adicionar modelos como la guía de la norma ISO 9001; según las estructuras e intenciones particulares que demandan ser incorporados para la efectividad de la GpR.
- La modernización siendo reinversión de los gobiernos, modalidades innovadas de gerencia, transformaciones de primera y segunda incubación, descongestión y desregulaciones, debe ser impostergable. La modernización es requerida para inspiraciones de la nueva gestión gubernamental; es de vital incidencia en el marco del pensamiento neoliberal, no sólo en aspectos económicos sino eje fundamental para el desarrollo social, para impactos complejos en la cultura y la política de la sociedad en su conjunto, comprensión de respuesta al entorno, al ajuste de los requerimientos políticos y emprendimiento liberal, interactivo y recíproco.
- La efectividad está relacionado a programas y proyectos, incluyéndose los procesos, así como sistemas de gestión; y referidos a los resultados con orientaciones al desempeño y aceptación de los stakeholders internos y externos. Prácticas que inciden en el proceso de planeamiento, en los presupuestos, en el monitoreo y la estimación. La efectividad, se manifiesta en una relación interno y entorno, en el medio externo social es donde se manifiesta la escases de la población y en donde se

requiere la respuesta gubernamental, fijándose objetivos que orienten la acción de gobierno y resultados de impacto social que genere cambios y mejoras en las condiciones de vida ciudadana, mediante seguimiento y evaluación a través de indicadores para la efectividad de la gestión operativa, estratégica, económica y social; ciñéndose en principios y directrices para la usanza de valores así como la eficiencia, eficacia y la calidad.

- Los indicadores de gestión, requieren el uso metódico y objetivo de instrumentos que facilite la valoración de resultados en programas y políticas públicas, herramientas que deben incluir aspectos micro, meso y condiciones influyentes en la gestión. Por tanto, la valoración con métodos multicriterio es apropiado para la construcción de un mapa cognitivo en el diseño de instrumentos y establecimiento de indicadores.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, R., Salvador, Y. y Pérez, M. (2020). La cadena de valor público en la evaluación del resultado de la gestión en los gobiernos locales. *Avances*, 22(3), 342-356. <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view>
- Alarcón Barrero, R., Salvador Hernández, Y., & Pérez Pravia, M. (2020). Dimensiones claves de una gestión pública efectiva en gobiernos locales. Aplicación en un caso de estudio. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(6), 411-420.
- Ariza, D. (2017). Efectividad de la gestión de los proyectos: una perspectiva constructivista. *Obras y proyectos*. 2(22), 75-85. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/oyp/n22/0718-2805-oyp-22-0075.pdf>
- Aragón, C. S. S., & Luna, V. S. W. (2019). TICs y efectividad en la gobernanza para el desarrollo sostenible. *Erg@ omnes*, 11(1), 123-145.
- Aragón, C. S. S., Pichón, L. E. H., & Luna, V. S. W. (2019). Comunicación política y planeación participativa para el desarrollo sostenible. *Revista Investigium IRE Ciencias Sociales y Humanas*, 10(1), 54-66.
- Alessandria, L. (2019). *Gestión por Resultados*.
- Blanco, L. (2020). Ética y valores en las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC): el gobierno electrónico (e-gov) entre la dictadura y la democracia. *Economía y Desarrollo*, 163(1), 1-23. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842020000100006&lang=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842020000100006&lang=es)

- Barrero, R. A., Hernández, Y. S., & Font, M. L. (2019). Measuring the effectiveness of local government public management. *Revista Rumbos TS. Un espacio crítico para la reflexión en Ciencias Sociales*, (20), 175-185.
- Barrero, R. A., Hernández, Y. S., & Pravia, M. P. (2020). Dimensiones claves de una gestión pública efectiva en gobiernos locales. Aplicación en un caso de estudio. *Universidad y Sociedad*, 12(6), 411-420.
- Blutman, G. & Hoya, A. (2019). Reinventando la rueda cuadrada: el empleo público en la modernización del estado argentino (2015-2019). *Revista Electrónica de Administración (Porto Alegre)*, 25(2), 40-62. 2311.244.90047
- Castillo González, Juan José (2018) tesis: El Control Interno para la efectividad de la gestión municipal del distrito de Cieneguilla año 2016 al 2018; tesis para optar el grado académico de: Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad, Perú.
- Cañari Otero & Hanco Bustinza (2021) Influencia de la gestión por resultados en la efectividad de las políticas de reforma y modernización del Estado. *Revista de ciencias sociales y politicas. Pol. Con. (Edición núm. 54) Vol. 6, No 2*
- Díaz Dumont, J. R., Núñez Lira, L. A., & Cáceres Limaco, K. V. (2018). Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional. *Fides et Ratio-Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 16(16), 169-197.[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2071-081X2018000200010&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2018000200010&lng=es&nrm=iso). ISSN 2071-081X
- Haefner, C., & Gutiérrez, M. (2019). Evaluación de políticas públicas y efectividad de la inversión social. Estudio meta-evaluativo sobre desempeño de programas sociales. *TZHOECOEN*, 11(2), 10-22.
- Freire, M. (2019). Modernización de la gestión pública y rendición de cuentas: análisis del caso ecuatoriano. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración*, (5), 147-179. <https://doi.org/10.32719/25506641.2019.5.6>
- Gutiérrez Campos, L. (2019). Neoliberalismo y Modernización del Estado en Chile: Emergencia del Gobierno Electrónico y desigualdad social. *Cultura-hombre-sociedad*, 29(2), 259-280.
- Podger, A. (2018). Making 'accountability for results' really work? value for money, 95.

- Orrego Larraín, C. (2000). Corrupción y modernización del Estado. Inter-American Development Bank. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/1353/Corrupci%C3%B3n%20y%20modernizaci%C3%B3n%20del%20Estado.pdf>.
- Ramos, C., & Casa, M. (2018). Los procesos de reforma y modernización administrativa del Estado uruguayo desde la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la Presidencia de la República. Documentos de Trabajo On Line/FCS-PHES; 52/2018.
- Rodríguez Cobos, J. C. (2020). Como mejorar la gestión pública a través del modelo MIPG.
- Leyva Vázquez, M., Hernandez, B., & Smarandache, N. Y. F. (2019) Métodos Multicriterios para Determinación de la Efectividad de la Gestión Pública y el Análisis de la Transparencia. Infinite Study.
- Milanesi, A. (2018). La gestión por resultados: una revisión de la literatura y sus desafíos en américa latina. *Administración & Desarrollo*, 48(1), 171-199.
- Navarro, F. M. (2020). Innovación Pública en América Latina: Conceptos, experiencias exitosas, desafíos y obstáculos. *Revista de Gestión Pública*, 6(1), 5-18. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6654352.pdf>
- Jijón, A. F. B., & Anastacio, M. M. B. (2018). Factores claves del éxito de las organizaciones que han adoptado la norma ISO 9001. *INNOVA Research Journal*, 3(2), 123-135.
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2018) Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe. Un gobierno abierto centrado en el ciudadano. Publicación de las Naciones Unidas LC/TS.2017/98/Rev.1
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2020) Gestión por resultado y presupuesto. Curso internacional del 16 al 27 de noviembre 2020 Santiago de Chile
- Ramos García, J. M. (2019). Gestión por resultados en México, 2013-2014. Algunos impactos en Baja California. *Estudios fronterizos*, 17(34), 64-84.
- Valenzuela, R. E., & Gil-García, J. R. (2019). Gobierno abierto para la modernización del Estado. *Nóesis. Revista de ciencias sociales y humanidades*, 28(56).

- Valdez, A. (2019). Paradigmas emergentes en la gestión pública en América Latina. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86), 325-339, <http://dx.doi.org/10.37960/revista.v24i86>
- Villanueva, A. H., & Pinchi, W. (2019). Crecimiento económico, pobreza y desarrollo humano en el Perú. *Revista Científica Pakamuros*, 7(1), 68-79.
- Vargas Merino, J. A., & Zavaleta Chávez, W. E. (2020). The management of the budget for results and the quality of expenditure in local governments.
- Yáñez, J. (2019). El Gobierno electrónico como estrategia para lograr eficiencia en la gestión pública. (Spanish). *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7, 1-16.