



*Influencia de la gestión por resultados en la efectividad de las políticas de reforma y modernización del Estado*

*Influence of results-based management on the effectiveness of State reform and modernization policies*

*Influência da gestão baseada em resultados na eficácia das políticas de reforma e modernização do Estado*

Calixto Cañari-Otero <sup>I</sup>  
[calixtocanari@hotmail.com](mailto:calixtocanari@hotmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-8026-1512>

Patricia Hanco-Bustinza <sup>II</sup>  
[patriciahb16@gmail.com](mailto:patriciahb16@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-4566-9010>

**Correspondencia:** [calixtocanari@hotmail.com](mailto:calixtocanari@hotmail.com)

Ciencias sociales y políticas  
Artículo de revisión

\***Recibido:** 20 de diciembre de 2020 \***Aceptado:** 12 de enero de 2021 \* **Publicado:** 08 de febrero de 2021

- I. Ingeniero Civil, Maestro en Ingeniería Civil – URP, con Estudios de Maestría en Técnicas y Gestión Medio Ambientales, Estudiante de Doctorado Gestión Pública y Gobernabilidad de la Universidad Cesar Vallejo, Perú y Docente de la Universidad Tecnológica de los Andes, Perú. Adscrito a la Universidad Cesar Vallejo, Lima, Lima, Perú.
- II. Licenciada en Biología, con estudios de Maestría en Técnicas y Gestión Medio Ambientales y Docente de la Universidad Tecnológica de los Andes, Adscrito a la Universidad Tecnológica de los Andes, Abancay, Apurímac, Perú.

## Resumen

La gestión por resultados es una de las herramientas de la gestión pública moderna, cuya característica principal es la generación de mejorar los cambios de las políticas públicas, teniendo como herramientas la buena planificación, la presupuestación, la gestión de programas/proyectos y una estrategia de seguimiento y evaluación, las cuales deben ser ejecutadas teniendo el principio de valores como la eficiencia y eficacia. Así también, la efectividad de las políticas de reforma y modernización del estado requieren la aplicación de diversas herramientas y estrategias, siendo estos la reinención del gobierno, nuevas formas de gerencia publica, las reformas de primera y segunda generación, la descentralización y las desregulaciones, entre otros; en ese sentido la gestión por resultados tiene una estrecha relación en la efectividad de las mejoras de las políticas de reforma y modernización del estado, razón por la cual, influencia directamente en dichos cambios de la gestión pública actual. En la elaboración del presente artículo se ha empleado el método inductivo – deductivo, así también, se ha empleado el método analítico – sintético, con la cual se logro las conclusiones de que 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, con el gerenciamiento aplicado a los valores eficiencia y eficacia.

**Palabras clave:** Gestión por resultados; efectividad de las políticas de reforma y modernización.

## Abstract

Results-based management is one of the tools of modern public management, whose main characteristic is the generation of improving changes in public policies, having as tools good planning, budgeting, program / project management and a strategy of monitoring and evaluation, which must be executed taking into account the principle of values such as efficiency and effectiveness. Likewise, the effectiveness of state reform and modernization policies require the application of various tools and strategies, these being the reinvention of the government, new forms of public management, first and second generation reforms, decentralization and deregulation, among others; In this sense, results-based management has a close relationship with the effectiveness of improvements in state reform and modernization policies, which is why it directly influences these changes in current public management. In the preparation of this article, the inductive - deductive method has been used, as well as the analytical - synthetic method, with

which the conclusions were reached that results-based management directly influences changes in reform policies. and modernization of the state, where results-based management incorporates various tools to achieve results in favor of the citizenry, with management applied to the values of efficiency and effectiveness.

**Keywords:** Results-based management; effectiveness of reform and modernization policies.

## Resumo

A gestão por resultados é uma das ferramentas da gestão pública moderna, cuja principal característica é a geração de melhorias nas mudanças nas políticas públicas, tendo como ferramentas um bom planejamento, orçamento, gestão de programas / projetos e uma estratégia de monitoramento e avaliação, que deve ser realizadas tendo como princípio valores como eficiência e eficácia. Así también, la efectividad de las políticas de reforma y modernización del estado requieren la aplicación de diversas herramientas y estrategias, siendo estos la reinención del gobierno, nuevas formas de gerencia publica, las reformas de primera y segunda generación, la descentralización y las desregulaciones, entre otros; Nesse sentido, a gestão por resultados tem estreita relação com a efetividade das melhorias nas políticas de reforma e modernização do Estado, razão pela qual influencia diretamente essas mudanças na atual gestão pública. Na elaboração deste artigo, foi utilizado o método indutivo-dedutivo, bem como o método analítico-sintético, com o qual se chegou à conclusão de que a gestão por resultados influencia diretamente nas mudanças nas políticas de reforma e modernização do Estado, onde os resultados. a gestão baseada na incorporação incorpora diversas ferramentas para a obtenção de resultados a favor da cidadania, sendo a gestão aplicada aos valores da eficiência e eficácia.

**Palavras-chave:** Gestão por resultados; eficácia das políticas de reforma e modernização.

## Introducción

La gestión pública por resultados busca hacer más eficiente el empleo y uso de los recursos públicos, donde con menores costos y se generen mayores resultados; esta nueva forma de implementar la gestión pública tiene el fundamento y la búsqueda es de un Estado más eficaz y mucho más próximo a la ciudadanía (Pliscoff, 2017).

Así mismo, la gestión pública por resultados comprende una perspectiva de erudición organizacional y que su apoyo son las experiencias prácticas; razón por la cual, se debe considerar

que los servidores públicos deben mantener su enfoque profesional y un enfoque directivo con la cual, se logren resultados que aporten a un valor de la sociedad. Siendo la gestión por resultados una obligación y no así siendo un reto, la misma que conlleva a una reforma de la institución (Martínez y Palacios, 2019).

También, la gestión por resultados debe ser uno de los retos más importantes de un servidor público debido a que no es posible su evaluación ex ante de los impactos o resultados de una aplicación de la política pública; las consecuencias de los resultados conseguidos deben medirse ex post. Ante ello, todo directivo o actor público debe concebir con el enfoque del empleo de las metodologías, las técnicas y las tecnologías para su aplicabilidad; es así que, una convivencia a considerar son los fundamentos de la comunidad de conocimiento, cuyo elemento principal tiene la generación del conocimiento, el trabajo en equipo, el uso adecuado de las TICs y la gestión del cambio; la asociación de estos elementos coadyubara a las entidades y/o organizaciones a solucionar los problemas y el logro de la meta compartida (Tobón, Guzmán, Hernández, & Cardona, 2015).

Por otra parte se dice que, la gestión tradicional que consiste en la evaluación por objetivos, actualmente fue reconsiderada en el paso de los años por una evaluación por resultados, razón por la cual, la gestión por resultados aplicadas adecuadamente permitirá que las metas y objetivos planteados se alcancen y puedan ser verificadas en los beneficiarios finales de toda la gestión pública del estado, en otras palabras “hayan sido satisfechos en el cubrimiento de sus necesidades” (Díaz, Núñez & Cáceres, 2018).

Las evaluaciones de diseño y ejecución presupuestal (EDEP) es uno de instrumentos de gestión para la implementación de presupuesto por resultados (PpR) desarrollada e implementada por las entidades, cuyo propósito es de dotar información fiable de la consistencia del diseño y el grado de cumplimiento de los avances de la implementación de las intervenciones públicas, con la cual, se podrá tomar mejores decisiones en gestión y el gasto público (Peñaloza, Gutiérrez, y Prado, 2017).

Por otro lado, las reformas de la gestión pública datan de muchos años atrás como lo indica Moreno (2017) en su publicación sobre el análisis después de veinte años en la nueva gestión pública de las reformas aplicadas en la educación superior pública, en la que establece que la nueva gestión pública comenzaron a lograr sus metas en las universidades, las políticas basadas en un modelo gerencial generaron mejoras que conllevaron a las universidades públicas a desarrollar capacidades nuevas en las organizaciones.

Mientras que Razo (2018) estudia la reforma del proceso de aprendizaje en aula, donde se estableció que las competencias docentes deben buscar la integración, la identidad y la mejora de la calidad educativa, las mismas que aún no han logrado modificar y mejorar los procesos de aprendizaje en las aulas, cuyo resultado determino que falta mucho tiempo y camino por recorrer en la aplicación de las estrategias y acciones.

Por su parte, Raczynski & Muñoz (2017) menciona que la reforma política de la educación tiene un largo camino de recorrido estableciendo que desde los años ochenta se ha redefinido la responsabilidad del Estado en el ámbito social incluyendo la educación, cuyo estudio determina que, para avanzar en la rendición de cuentas es prioritario mejorar los flujos y dispositivos de la información del sistema educativo. Así mismo, en las reformas de la salud Hernández, (2018), establece que los avances de la reforma de la salud muestran que los sistemas públicos y universidades lograron mejores resultados sanitarios, debido a la participación ciudadana en la gestión y control social.

Así también, para Walsh (2018) the reform of the national public management is the new model of management based on the market, it is based on the relationship between experts and political bureaucrats; whose objective is to grant greater discretion of political reforms and offer better public service to citizens.

La modernización de una Entidad pública es fundamental en la gestión pública debido a que la dinámica globalizada de las diferentes herramientas y capacidades del personal se requiere su aplicabilidad acorde a la necesidad del ciudadano, es así que Bonifacio (2019), Ramió (2018) y Freire (2019) El primero evaluó la documentación, de cuyo análisis determina que la información evaluada no permite verificar la incidencia del conocimiento en materia de la modernización pública; mientras que Ramio (2018) propone que en la modernización de una Entidad de ser equiparada las retribuciones públicas, suprimir privilegios laborales vinculados al disfrute indebido, eliminar las rigideces garantistas en función pública, modificar las reglas sindicales y el derecho a la huelga; así mismo debe reflexionarse ante la implantación de la robótica y la inteligencia artificial en la gestión pública.

Por su parte Koprić (2019). e main channels of central influence are through overdeveloped networks of deconcentrated state administrative offices and through state budget transfers. Naturally, intra-party political coordination plays a certain role. However, in most recent stage,

some signs of multi-level governance and cooperation between governments and bodies at different levels, in line with the best.

Mientras que, Freire (2019) establece que las implicaciones de la modernización de la administración pública de la rendición de cuentas conllevan a la confianza posterior del ciudadano, así mismo indica que la agenda política se posesiona al inicio de todas por la necesidad de la modernidad de la administración pública; finalmente establece que las acciones aisladas de iniciativas ha llevado a desarrollar la Guía del Modelo de Excelencia, en la cual contiene modelos de las buenas prácticas y así mismo la gestión pública mejoro las condiciones para la responsabilidad.

También Smirnov et al (2019). The MS includes organizational structures of the administrative apparatus, the system of bureaucracy, functions, methods, means and resources, direct and inverse interconnections between subjects and objects of management. The management process is a conscious and purposeful set of actions leading to certain managerial results. The EPA is a purposefully organized set of managerial decisions that form optimal conditions for sustainable shaping and rational organization of the Russian economy architecture by optimal matching of a localized set of elements and expanding the spectrum of invariant interrelations between them.

Existe la convicción de que la gestión por resultados genera una efectividad de la mejora de las políticas del cambio y la modernización del estado, sin embargo, existe una resistencia en los actores del estado en los propósitos al cambio y la actualización en términos de conocimientos, empatía, serviciabilidad, proactividad, etc., así mismo, un estado moderno requiere cambios sustanciales en la organización y la redistribución del poder político, su funcionamiento y así mismo establecer las reglas claras que deben regir a sus trabajadores en el sector público para el desempeño mejor y así contribuir a la transformación de la vida de la población, y posibilitar una relación más armónica entre el Estado con la ciudadanía.

## **Metodología**

La metodología a emplearse para este artículo será de método inductivo – deductivo, según Dávila (2006) el razonamiento inductivo está basado en conclusiones generales sobre la base de hechos recopiladas a través de la observación directa; mientras que el razonamiento deductivo se genera de hechos generales y se unifican las ideas para el logro de un concepto de veracidad. En ese

sentido se enfocará en conocer los elementos de la Gestión Pública Resultados para lograr conocer su efectividad en las políticas públicas y la modernización del estado.

También se empleará el método analítico – sintético, para Rodríguez y Pérez (2017) el método analítico – sintético es un proceso intelectual que se operan en unidad, el análisis consiste en la descomposición mental de todas sus partes y propiedades en sus relaciones, componentes y propiedades; la misma que permite estudiar cada parte de cómo se comporta. Mientras que el resumen es una operación invertida, que permite establecer mentalmente la unión y/o combinación de todas sus partes analizadas anteladamente y que nos permitirá establecer relaciones y propiedades generales entre los componentes de la realidad. en la que se revidara la bibliografía existente referidos a la gestión pública por resultados. Por ello, los cambios de las políticas y modernización del estado, las cuales se analizarán adecuadamente para luego sintetizarlo y documentarlo en este artículo que nos ayude a entender y explicar.

## **Resultados**

### ***Definición de gestión por resultados***

Para Dessauge (2016) establece que es un grupo de ideas y herramientas que conlleva a evaluar los aspectos de la articulación administrativo, para dotar de información y/o guías para las decisiones de la gestión pública que sean necesarias con la finalidad de orientar y/o reorientar el desempeño de la Entidad que posibilite una mejor articulación interno en la consecución eficaz de calidad de los productos específicos.

Para Milanesi (2018) la gestión por resultados con enfoque practico es la incorporación de herramientas diversas que posibilitan el desarrollo de las organizaciones orientadas a resultados; para lo cual, sus objetivos y metas tienen que estar a una buena planificación, una presupuestación y una estrategia de seguimiento y evaluación que se centre en los productos de las políticas públicas esperados, los actores del cumplimiento de esas metas deben ser reconocidos por su desempeño mediante pagos y otras acciones más específicas del funcionamiento de la Entidad.

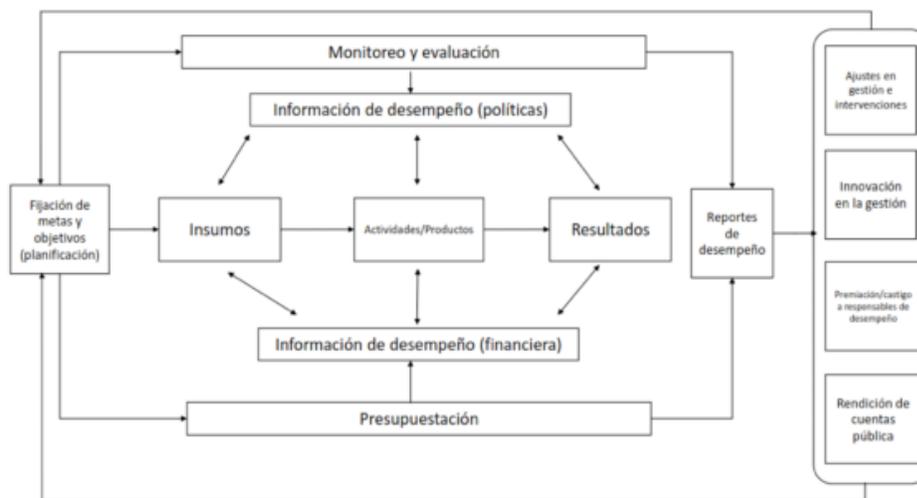
Así mismo, para Chica (2011, p.61) la gestión por resultados, es un enfoque de la nueva gestión pública, en la que, la reinención de un gobierno a un buen gobierno, el paradigma del post burocrático, así también el enfoque de una gestión por procesos, en nuevo enfoque para la creación del valor público, un gobierno abierto, etc.

También, Chica (2015, p.90) la gestión por resultados debe adaptarse a los nuevos referentes que deben encaminar a la buena gobernanza, con un diseño de políticas de gestión interrelacionadas no jerarquizadas, en la cual el servidor público debe desarrollar las capacidades institucionales para promover a los actores privados y la ciudadanía a participar activamente en la gestión pública, en la que se promueva los procesos de negociación de acuerdos y de resolución de conflictos.

***El ciclo de la gestión por resultados***

Existen autores que proponen el ciclo de gestión por resultados, es así que, para Dussauge (2016) es medir, informar y decidir; esto indique según los reportes de desempeño se buscan las evidencias sobre el ciclo de gestión de la política; en la cual, se debe establecerse los resultados logrados de las acciones realizadas; el ciclo de la GpR se cierra o vuelve a iniciarse cuando se toma la información para las nuevas decisiones, ya sean para las acciones internas y/o como para realizar ajustes en la implementación de intervenciones, el desarrollo de nuevas intervenciones, los premios o castigos a los desempeños; así mismo para exterior cumpliendo con la rendición de cuentas de lo actuado.

**Figura 1:** Matriz de gestión por resultados en el ciclo de gestión



**Fuente:** Dussauge (2016) con adaptaciones

Así mismo, para García & García (2010) el ciclo de la Gestión por Resultados para el desarrollo es la elección de instrumentos y medios que deben relacionarse muy estrechamente con la cadena de valor público, en tanto los insumos, las acciones, los productos, los efectos e impactos que están asociadas con las acciones administrativas, las mismas que son denominadas como fundamentales,

siendo estos: las planificaciones orientadas a resultados, los presupuestos basados en resultados, la gestión financiera, la ejecución de programas/proyectos y finalmente el monitoreo y su evaluación.

### ***Pilares de la gestión por resultados***

Según algunos autores los pilares son los elementos que se requiere para sostener una gestión por resultados, es así que, para Kaufmann et al (2015: xxvi) son la planificación orientada a productos, el presupuesto por productos, la gestión financiera pública, la gestión de programas/proyectos y el seguimiento y valoración; estos elementos fueron aplicadas en diversos países de Latinoamérica, de las cuales existen experiencias que son relevantes que se debe tomar en cuenta.

### ***Instrumentos de la gestión por resultados***

Los instrumentos propuestos por Milanese (2018, p.180) son la planeación estratégica, el gasto del presupuesto por resultados, los reportes del grado de cumplimiento y la rendición de cuentas, la aplicación del sistema de seguimiento, la valoración de políticas y programas, el reporte de auditoría, el compromiso de gestión y la evaluación de funcionarios. Cada uno de los instrumentos citados deben ser evaluados como un todo, desde el punto de vista de la interrelación como un engranaje en la cadena de la gestión por resultados de una organización.

Así mismo, para Le Gales (2016) menciona que la gestión por resultados está integrada por una serie de multiplicidad de instrumentos, entre ellos cita la gestión del desempeño institucional, el seguimiento de las políticas públicas; mientras que una gestión para resultados incluye instrumentos de la valoración de programas y políticas públicas, así también la aplicación de los ejercicios de comparación institucional (rankings).

También, para Dessauge (2016) las herramientas para la gestión por productos (resultados) son los indicadores de desempeño, los fines, las metas logradas cualitativamente y cuantitativamente, la evaluación del desempeño de los funcionarios, los pagos por desempeño, las evaluaciones del desempeño institucional, las valoraciones de los programas, las valoraciones de políticas públicas, el presupuesto vinculado a resultados, las unidades de gestión de cumplimiento y las tablas de comparación (rankings)

***Definición de la efectividad de reforma y modernización del estado***

La modernización del estado es conocida también como la modernización administrativa como lo plantea Pardo (2015, p.113) en que debe adoptarse las buenas prácticas o experiencias exitosas que se busca incidir en la planificación, la presupuestación, la evaluación, el empleo de los indicadores, las atenciones del ciudadano, etc., todos estos temas deben tener una vigencia para la reforma y cambio en la administración pública.

Así mismo, para Blutman & Hoya (2019, p.44), que la reforma y modernización del estado requiere la aplicación de conceptos diversos los cuales se encuentra en las herramientas y estrategias como son la reinención del gobierno, nuevas formas de gerencia pública, las reformas de primera y segunda generación, la descentralización y las desregulaciones que forman parte de los políticos responsables.

Para Morales (2014), la reformas de la modernización del estado inspiradas en la nueva gestión pública ha generado efectos positivos, y en otros casos consecuencias no deseadas; en varios países las reformas planteadas conllevaron a una complejidad institucional mayor, en la que se ha debilitado la capacidad de los gobiernos en la resolución de los problemas ciudadanos, más aún se ha generado la fragmentación de los gobiernos al establecer objetivos y metas específicas para cada uno de las entidades, con la cual se debilita la acción conjunta entre ellas.

Así también, para Pradilla (2016, p.134), menciona que en la reforma laboral debe estar previas el equilibrio de la generación de ganancias y la redistribución más equitativa de esos beneficios entre todos los trabajadores, siendo fundamental generar la percepción de su ingreso y la buena calidad de vida que requiere el trabajador.

Así mismo, Camue, Carballal & Toscano (2017) definen que la efectividad de una entidad como la eficiencia y eficacia con la que se alcanzan las metas y fines de una entidad, aplicándose el diseño y funcionamiento actual del procedimiento determinado, dichos factores corresponden directamente en la interacción de los componentes del sistema organizativo; y finaliza que, la efectividad de una entidad consiste en reconocer los fines de la entidad y establecer si se han alcanzado adecuadamente.

Por otro lado, la modernización de la administración pública para Arenilla (2017) está orientado a lograr efectivamente los fines propuestos, para lo cual, debe garantizarse los derechos y libertades de los ciudadanos, los mismos que deben cumplir con sus obligaciones; efectivamente mejorar la

condición de vida de los ciudadanos organizados socialmente y de las empresas; así también, evitar las brechas sociales con la inclusión y cohesión de las políticas sociales.

También Caruncho y Aiassa (2016) sostiene que, la efectividad de las políticas de reforma en el espacio de la administración pública no depende de la generación de instituciones y procedimientos ajustados a las necesidades vinculadas a la sociedad del conocimiento y al espacio político, sino es fundamental la participación conjuntas de los actores en el proceso; para lo cual, deben considerarse las prácticas y conductas preexistentes en el seno de las organizaciones determinadas, así como del entorno de aplicación, además de la interrelación de las entidades como un todo; con la cual, se debe producir modificaciones en el ámbito cultural con la finalidad de incorporar de manera integral nuevos modelos con rasgos propios; estos cambios debe incentivar en el mapa de creencias, valores, conductas y prácticas que debe formar la cultura organizacional de acuerdo a la identificación de nuevos valores con la necesidad del aprendizaje, el desafío, la innovación, la participación, la especialización, entre otros.

Según De la Garza, Yllan y Barredo (2018) mencionan que la modernización de la administración pública se enfoca en la exigencia de la inclusión de la participación de los ciudadanos para lograr los fines esperados. También menciona que es posible el argumento de los observatorios ciudadanos forman parte de la evolución de la administración pública, para lo cual se requiere superar los espacios de oportunidad de los servidores públicos que implementen, y contar con una evaluación más precisa.

Así mismo, para Polverari, Bachtler and Zwet (2018), the evaluation of efficacy is defined in a much broader sense, establishing that an intervention has achieved the expected results and, in others, useful results must be generated, therefore, attention must be focused on effectiveness and utility (p.25).

Así mismo, para Valdez (2019, p. 336) la administración y la gestión pública son de tendencia global, es así que la gestión que se sustenta en rankings no debe ser considerado como una opción, si no como una necesidad real de las entidades públicas y del gobierno, que no se limite a los procesos de la mejora continua, mas aun debe generar incentivos importantes como son el prestigio, la identificación social, la construcción y la mejor posición distintivo, etc.

Según Peralta et al (2020), sostiene que las entidades u organizaciones modernas se someten a desafíos producto de un espacio competitivo lleno de indecisiones, donde la innovación viene a ser el eje transversal de las prácticas diarias, en ese sentido, la efectividad con la que se asumen

las decisiones, a su vez la efectividad de las mismas, por lo que, se convierte en un elemento principal de la gestión.

### ***Instrumentos de medición de la efectividad de la reforma y modernización***

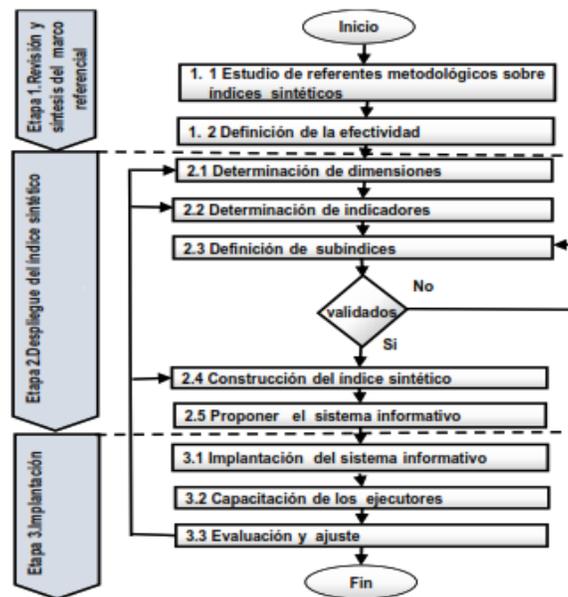
Los instrumentos de medición según Pefaur & Moreno (2016) en base a los índices de transparencia y acceso a la información como fundamento exitoso de los actores que dependen de la real posibilidad del ejercicio al derecho de acceso y su uso de ello, esto indica que no solo es visibilizar la función de las estructuras públicas, si no que pone como condicionante de cumplimiento la capacidad de ciudadano y considera dos dimensiones, el primero la dimensión institucional, donde se valora a los funcionarios públicos, conocimiento de los funcionarios públicos y la capacidad institucional de los órganos públicos, y la segunda es la dimensión ciudadana, donde se realiza la valoración del derecho al acceso de información, el grado de conocimiento de los ciudadanos de los elementos básicos y herramientas para ejercer el derecho al acceso de la información.

Así mismo, para Ariza (2017) la medición de la efectividad pueden tres categorías, el primero son los aspectos relacionados con la organización, donde medirse la efectividad, el segundo son los aspectos que se asocian a la gestión de programas y los proyectos, donde también debe medirse la efectividad donde se incluyan la existencia de procesos, herramientas y los sistemas de gestión y el tercero son los aspectos referidos a los resultados de los programas y los proyectos, con dos orientaciones relacionado al cumplimiento de los fines y el agrado de los stakeholders internos y externos.

También Alarcón y Salvador (2020), presenta el procedimiento para establecer el índice de la efectividad del desempeño de gobiernos locales, para lo cual, divide en tres etapas, el primero en la revisión y análisis del marco referencial, el segundo el despliegue del índice sintético y el tercero en la implantación. La característica principal radica en que los usuarios son elementales en los procesos de las instancias del gobierno local, mientras que los ciudadanos son los beneficiarios (interactivo); la participación de la ciudadanía, los órganos y las entidades en su servicio y sostenimiento (participativo); los resultados refuerza la imagen de la gestión de la entidad (retributivo); la muestra del análisis de indicadores de la efectividad entre otros (analítico); la orientación de los resultados debe abarcar todos los procesos (integridad); la capacidad de

reorientar y reorganizar las necesidades (flexibilidad) y el estricto cumplimiento del marco legal de las actuaciones (legalidad), la estructura que presenta es la siguiente:

**Figura 2:** Esquema de procedimiento para obtención del índice sintético de efectividad



Fuente: Alarcón y Salvador (2020).

## Discusión

- *Gestión por resultados*

Existen diversas definiciones de la gestión por resultados, los mismos que datan desde los años ochenta, sin embargo para el caso del presente trabajo solo se ha considerado de los últimos cinco años, en la cual, proponen las mediciones de los aspectos del funcionamiento administrativo de la entidad, con la cual, se dote de información para decisiones de la gestión pública que se requieren para reorientar y orientar el desempeño de la entidad (Dussauge, 2016). La gestión por resultados con un enfoque práctico de incorporarse herramientas que posibiliten al desarrollo de las entidades, siendo estos la buena planificación, la presupuestación y una estrategia de seguimiento y evaluación que se enfoque en establecer los resultados de la gestión pública (Milanesi, 2018). También la gestión por resultados de adaptarse a los nuevos referentes para encaminar la buena gobernanza, con políticas de gestión interrelacionadas, donde el servidor público debe desarrollar las capacidades institucionales para la promoción de los actores privados y la ciudadanía con participación efectiva en la gestión pública (Chica, 2015).

Según los autores citados tiene una definición muy similar de la gestión por resultados, donde precisan algunas las mediciones a realizar orientadas a la organización y la ciudadanía, mientras que el tercero hace referencia general, donde indica que debe generarse la buena gobernanza, políticas de gestión interrelacionadas y la participación efectiva del ciudadano.

El ciclo de la gestión por resultados propuesta por Dessauge (2016) tiene tres variables, siendo estos la medición, la información y la decisión, donde se fijan los objetivos y metas, los insumos, las actividades/productos, los resultados y el reporte de desempeño, con la cual ha ensayado un ciclo mostrado en grafico 1, mientras que García & García (2010) establece que deben emplearse el ciclo de la planificación orientada a productos, el presupuesto basado en productos, la gestión financiera, la ejecución de programas y proyectos y finalmente el monitoreo y su evaluación. El ciclo de la gestión por resultados propuestos de los dos autores coincide en establecer ciclo de la gestión a efectuarse.

Los elementos fundamentales o pilares de la gestión por resultados mencionadas por Kaufmann et al (2015: xxvi) es la planificación orientada a productos, el presupuesto por productos, la gestión financiera pública, la gestión de programas/proyectos y el seguimiento y valoración; estos pilares coinciden con lo propuesto con ciclo o periodo de la gestión propuesto por García & García (2010).

- *Efectividad de las políticas de reforma y modernización del estado*

Con referencia a la efectividad de las políticas de reforma y modernización del estado, existe poca información en los últimos cinco años, sin embargo, se tiene algunos que se han citado, en la cual definen que la modernización del estado es la adopción de las buenas prácticas y/o experiencias exitosas que buscan incidir en la planificación, la presupuestación, la evaluación, el empleo de los indicadores y las atenciones de calidad al ciudadano (Pardo, 2015); mientras que para Blutman & Hoya (2019, p.44), la reforma y modernización del estado requiere la aplicación de los diversas herramientas y estrategias como son la reinención del gobierno, nuevas formas de gerencia publica, las reformas de primera y segunda generación, la descentralización y las desregulaciones que forman parte de los políticos responsables.

Por su parte, Morales (2014) la reformas y la modernización inspirada en la nueva gestión pública ha generado efectos positivos, y en otros casos consecuencias no deseadas; esto con la recopilación de los varios países, en la que ha debilitado las capacidades de los gobiernos en la resolución conflictos sociales y otros.

Los instrumentos de medición propuestos por Pefaur & Moreno (2016) de la efectividad de la reforma y modernización de estado está basado en los índices de transparencia y acceso de la información considerándose dos dimensiones siendo esto la institucionalidad y la ciudadanía; mientras que, Ariza (2017) la medición de la efectividad debe realizarse por tres categorías siendo estos la organización, gestión de programas/proyectos y los resultados de los programas/proyectos. Ambos autores también tienen cierta coincidencia en las propuestas de la medición de la efectividad.

- *Influencia de la gestión por resultados*

La gestión por resultados siendo uno de los enfoques gestión pública moderna influye directamente en la efectividad de las políticas de reforma y modernización del estado; considerándose a la efectividad de una entidad, es la eficiencia y eficacia que debe alcanzar las metas y fines de una entidad (Camue, Carballal & Toscano, 2017, p.145); así mismo, lo mencionado por Blutman & Hoya (2019) donde que las herramientas y estrategias, la reinversión, las nuevas formas de gerencia, las reformas generacionales, la descentralización efectiva y las desregulaciones que todos ellos forma parte de la responsabilidad de los actores políticos (p.44).

Así también, lo mencionado por Milanesi (2018) la gestión por resultados con enfoque práctico deben incorporar diversas herramientas orientadas al logro de resultados, con una planificación, presupuestación, seguimiento y evaluación en el alcance de los objetivos y metas en los productos de las políticas públicas; las herramientas mencionadas forman parte de las aplicaciones de la modernización de estado, en ese sentido existe una influencia directa de la gestión pública en los diversos niveles.

Así mismo, la influencia de la gestión por resultados en el logro de las reformas y modernización del estado debe concebirse como una necesidad verdadera de las entidades públicas y del gobierno, no limitándose a la mejora continua, si nos mas aun la generación de importantes incentivos de reconocimiento social, el prestigio, la construcción y el posicionamiento como marca (Valdez, 2019, p. 336). Así mismo, las organizaciones modernas están siempre sometidos al desafío en un espacio muy competitivo, donde la innovación tiene que ser el eje transversal del día a día de dicha organización (Peralta et al, 2020, p. 240).

También, la participación de los actores públicos y la ciudadanía es fundamental en la influencia de la gestión por resultados en las políticas públicas de reforma y modernización del estado, para

ello es necesario considerar las prácticas y conductas de dichos actores conozcan e interioricen la misión y visión de la entidad y, la inclusión de la participación ciudadana en las decisiones de los fines esperados (Caruncho y Aiassa, 2016, p. 22) y (De la Garza, Yllan y Barredo 2018, p. 45). En ese sentido se concibe que, si existe la influencia directa y significativo de la gestión por resultados en las políticas públicas de reforma y modernización del estado.

Finalmente, existe la convicción de que la gestión por resultados genera una efectividad de la mejora de las políticas de las reformas y las modernización del estado, sin embargo, existe una resistencia en los actores del estado en los propósitos al cambio y la actualización en términos de conocimientos, empatía, serviciabilidad, proactividad, etc., así mismo, un estado moderno requiere cambios sustanciales en la organización y la redistribución del poder político, su funcionamiento y así mismo establecer las reglas claras que deben regir a sus trabajadores en el sector público para el desempeño mejor y así contribuir a la transformación de la vida de la población, y posibilitar una relación más armónica entre el Estado con la ciudadanía

## Referencias

1. Alarcón, R. y Salvador, Y. (2020). La efectividad del desempeño de la gestión pública de gobiernos locales. Análisis de un caso de estudio. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7(2), 1–16. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=141370013&lang=es&site=eds-live>
2. Arenilla, M. (2017). Cuatro décadas de modernización vs. reforma de la Administración pública en España. *Revista de Ciencias Sociales*, 5(2), 302-317. <https://doi.org/10.17502/m.rcs.v5i2.190>
3. Ariza, D. (2017). Efectividad de la gestión de los proyectos: una perspectiva constructivista. *Obras y proyectos*, (22), 75-85. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-28132017000200075>
4. 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. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.244.90047>
5. Camue A., Carballal, E. & Toscano, D. (2017). Concepciones teóricas sobre la efectividad organizacional y su evaluación en las universidades. *Cofin Habana*, 11(2), 136-152.

- [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612017000200010&lng=es&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000200010&lng=es&tlng=en).
6. Caruncho, L. y Aiassa, M. (2016). Modernización del estado y capacitación: una mirada sobre sus alcances para la modificación de conductas y culturas organizacionales. *Revista de Investigación del Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales*, 1(9), 1-25. ISSN 2250-8139.
  7. Chica, S. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. *Administración y Desarrollo*, 39(53), 57-74.
  8. Chica, S. (2015). Gestión para resultados en el desarrollo: hacia la construcción de buena gobernanza. *Administración y Desarrollo*, 45(1), 71-93. <http://esapvirtual.esap.edu.co/ojs/index.php/a/article/view/7>.
  9. Dávila, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal Revista Lauros*, 12(2006), 180-205. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76109911>
  10. De la Garza, D., Yllan, E. y Barredo, D. (2018). Tendencias en la administración pública moderna: la nueva gestión pública en México. *Revista Venezolana de Gerencia* 23(81), 31-38. <http://dx.doi.org/10.37960/revista.v23i81>
  11. Díaz, J., Núñez, L. y Cáceres, K. (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&tlng=pt](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2018000200010&lng=es&tlng=pt).
  12. Dussauge, M. (2016). Introducción a la Gestión para Resultados. In M. Dussauge (Ed.), *Gestión para Resultados*. 17-63. [https://www.researchgate.net/publication/313856858\\_Introduccion\\_a\\_la\\_Gestion\\_para\\_Resultados/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/313856858_Introduccion_a_la_Gestion_para_Resultados/citation/download)
  13. 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>

14. Koprić, I. (2019). Public Administration Reform in Croatia: Slow Modernization During Europeanization of Resilient Bureaucracy. *Public Administration Issue, Special Issue I* (electronic edition), 7–26 (in English); DOI: 10.17323/1999-5431-2019-0-5-7-26.
15. Le Galès, P. (2016). Performance measurement as a policy instrument. *Policy Studies*, 37 (6), 508-520. <https://doi.org/10.1080/01442872.2016.1213803>
16. Martínez, J. y Palacios, G. (2019). Análisis de la gestión para resultados en el marco de la sociedad del conocimiento. *Revista Científica Pedagógica Atenas*, 3(47), 180-197. ISSN: 1682-2749
17. Martínez, J., Palacios, G. y Juárez, L. (2020). Análisis de validez de constructo del instrumento: Enfoque directivo en la gestión para resultados en la sociedad del conocimiento. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10(19), 153-165. <https://doi.org/10.17163/ret.n19.2020.09>
18. Milanesi, A. (2018). La gestión por resultados: una revisión de la literatura y sus desafíos en américa latina. *Revista Administración y Desarrollo*, 48(1), 170-199. <https://orcid.org/0000-0001-7338-0380>
19. Morales, M. (2014). Nueva gestión pública en Chile: orígenes y efectos. *Revista de ciencia política* (Santiago), 34(2), 417-438. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-090X2014000200004>
20. Moreno, C. (2017). Las reformas en la educación superior pública en México: rupturas y continuidades. *Revista de la Educación Superior*, 46(182), 27-44. Guadalajara, México. <http://dx.doi.org/10.1016/j.resu.20147.03.001>
21. Pardo, M. (2015). La modernización administrativa del gobierno de Felipe Calderón: entre la austeridad y la reforma. *Foro internacional*, 55(1), 83-115. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-013X2015000100083&lng=es&tlng=.](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-013X2015000100083&lng=es&tlng=)
22. Pefaur, D. & Moreno, D. (2016). Transparencia y modernización del estado en Chile: Brechas entre la teoría y la práctica. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, XIV(24), 41-66. ISSN: 0718-0241. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=960/96046559003>
23. Peñaloza, K., Gutiérrez, A y Prado, M. (2017). Evaluaciones de diseño y ejecución presupuestal, un instrumento del presupuesto por resultados: Algunas experiencias

- aplicadas en salud. *Revista peruana Experimental y Salud Publica*, 34(3), 521-527.  
<http://dx.doi.org/10.17843/rpmesp.2017.343.3074>
24. Peralta, P., Cervantes, V., Salgado, R. y Espinoza, A. (2020). Dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla – Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(89), 229-243.  
<http://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/31380/32507>.
25. Polverari, L., Bachtler, J. and Zwet, A. (2018). Evaluating the effectiveness of regional policy. *European Policies Research Centre*, 91, 3-37.  
<https://strathprints.strath.ac.uk/id/eprint/70417>
26. Pradilla, L. (2016). La efectividad de las reformas laborales sobre el nivel de desempleo. Un análisis del contexto de México y Colombia para el período 2002-2012. *Revista CIFE*, 18(28), 311-156. <http://dx.doi.org/10.15332/s0124-3551.2016.0028.06>
27. Raczynski, D. & Muñoz, G. (2017). Reforma educacional chilena: El difícil equilibrio entre la macro y el micro política. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(3),40-83. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=551/55130507>
28. Ramió, C. (2018). Los nuevos principios de un modelo de gestión del empleo público en España para una administración pública sostenible y contingente. *GIGAPP Estudios Working Papers*, 5(79-82), 1-32. <http://www.gigapp.org/ewp/index.php/GIGAPP-EWP/article/view/88>
29. Razo, A. (2018). La reforma integral de la educación media superior en el aula: Política, evidencia y propuestas. *Perfiles educativos [online]*. 2018, 40(159), 90-106. ISSN 0185-2698. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982018000100090&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982018000100090&lng=es&tlng=es).
30. Rodríguez, A. y Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN*, 82, 179-200.  
<https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
31. Smirnov, V., Semenov, V., Kadyshev, E., Zakharova, A., Guschin, I., Kravchenko, T., Yaklashkin, M. and Filippova, O. (2019). Effective public administration of the russian economy. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 273, 64-68. <https://doi.org/10.2991/csis-18.2019.13>

32. Tobón, S., Guzmán, C., Hernández, J. & Cardona, S. (2015). Sociedad del conocimiento: Estudio documental desde una perspectiva humanista y compleja. *Revista Paradigma*, 36(2), 7-36.
33. 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>
34. Walsh, M. (2018). Policy creation to policy management: development of the Brazilian national government as a 'gatekeeper'. *Razón Crítica*, 5, 21-55, <http://dx.doi.org/10.21789/25007807.1354>

© 2020 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons

Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).