

# GESTIÓN POR RESULTADOS EN MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL

## MANAGEMENT BY RESULTS IN THE MODERNIZATION OF MUNICIPAL PUBLIC MANAGEMENT

**Lozano Ríos, Marco Antonio**

Escuela de Posgrado, Universidad César Vallejo  
Tarapoto, San Martín, Perú  
[malozano@ucvvirtual.edu.pe](mailto:malozano@ucvvirtual.edu.pe)

**Delgado Bardales, José Manuel**

Escuela de Posgrado, Universidad César Vallejo  
Tarapoto, San Martín, Perú  
[jmdelgadob@ucvvirtual.edu.pe](mailto:jmdelgadob@ucvvirtual.edu.pe)

Fecha de recepción: 29/11/23 – Fecha de aceptación: 05/02/24

DOI: <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2024.29.01.004.es>

### RESUMEN

El presente artículo de revisión tuvo como objetivo analizar el modelo de gestión por resultados para mejorar la modernización de la gestión pública en municipalidades, siendo de enfoque descriptivo, la técnica la revisión documentaria, el método explicativo e inductivo, habiendo revisado estudios vinculados al tema planteado que tengan la rigurosidad científica y cuya publicación sea reciente; la cual nos demuestran que las características de la gestión por resultados en la gestión municipal, está centrada en el accionar público para optimizar procesos que logren la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su accionar para conseguir los objetivos gubernamentales de la mejora del bienestar ciudadano; y las características de la modernización de la gestión pública municipal, está sustentada en diversos sistemas administrativos vinculados entre sí, y es más bien el factor procedimental y actitudinal de los servidores los que limitan una efectiva implementación. Se concluye que, La gestión por resultados, permitirá brindar servicios de calidad por parte de los organismos públicos del estado, donde la modernización de la gestión pública, permite, hacer mejor uso de los sistemas administrativos, que se ven reflejados en el correcto uso de los recursos públicos donde nuestro principal indicador es la satisfacción de la población.

**PALABRAS CLAVE:** Administración; Calidad; Gobierno; Local; Sistemas.

### ABSTRACT

The objective of this review article was to analyze the results-based management model to improve the modernization of public management in municipalities, with a descriptive approach, the bibliographic review technique, the explanatory and inductive



method, having reviewed studies related to the topic raised. that have scientific rigor and whose publication is recent; They demonstrate that the characteristics of management for results in municipal management, is focused on public action to optimize processes that achieve the maximum effectiveness, efficiency and effectiveness of their actions to achieve the government objectives of improving citizen well-being; and the characteristics of the modernization of municipal public management, is supported by various administrative systems linked to each other, and it is rather the procedural and attitudinal factor of the servers that limit an effective implementation. It is concluded that management by results will allow state public agencies to provide quality services, where the modernization of public management allows better use of administrative systems, which are reflected in the correct use of public resources, where our main indicator is the satisfaction of the population.

**KEY WORDS:** Administration; Government; Local; Quality; Systems.

## **INTRODUCCIÓN**

La gestión por resultados es una herramienta que busca una asignación de recursos con un horizonte hacia el logro de impactos trascendentes en las poblaciones (Millán López and Heredia Llatas, 2023), que Monteiro (2020) indica que la gestión por resultados en municipalidades no viene teniendo los logros esperados, debido a que los sistemas de planeamiento gubernamental están desconectados desde el enfoque territorial y funcional, la estructura organizacional burocratizada que hace ineficiente las funciones para producir los bienes y servicios, donde siendo una estrategia gubernamental implementada por Ley, tal como también ocurre con la modernización del Estado, donde Tunque Lizana & Quispe Huaman (2022) indican que ambos procesos tienen el deber que su accionar esté orientado al ciudadano, y para ello, sin embargo los mecanismos de asignación de los recursos, la formulación de los procesos y cómo son fijados los productos que provee el Estado, especialmente por la alta heterogeneidad de las entidades, en especial en las municipalidades, donde los criterios políticos muchas veces se superponen a los criterios técnicos al momento de adoptar las decisiones.

Asimismo debemos entender que la modernización del accionar público no sólo es una condición de leyes y cómo estos son diseñados, así Huayta Bonifacio & Paca Pantigoso (2021) indican que el verdadero problema es el cómo son implementados, pues para ello se necesita contar con personal debidamente capacitado para administrar los sistemas administrativos desde un enfoque del valor compartido y la gestión por resultados; además de asignar los recursos para implementar los aspectos logísticos y operativos, por su parte, Itatí Almúa (2019) adiciona que para eso se necesita tener procesos internos que faciliten la

producción de lo requerido por la población interactuando con la ciudadanía, buscando contar con servicios de calidad, condiciones que en la actualidad no se dan, precisamente porque los esquemas de intervención del Estado si bien están planteados en planes sectoriales o territoriales, su implementación no siempre se ajusta a cumplir cabalmente las metas y directrices establecidas debido a una alta burocratización de los procesos.

En los gobiernos locales, la gestión por resultados se desarrolla de forma ineficiente, siendo los principales factores una planificación no alineada a los criterios de priorización de intervenciones y la organización no permite sean cubiertas la capacidad de intervención planteadas, existe poca socialización de las intervenciones y sus logros, donde la asignación de recursos es ejecutada sin tomar en consideración los criterios de impacto a ser logrados. Por otra parte, los instrumentos de gestión están alineados a los sistemas administrativos actuales, sin embargo, existen dificultades para cumplir los objetivos institucionales que son programados en los planes operativos y los programas presupuestales, donde los indicadores de eficacia de los resultados de gestión son cumplidos, debido a que existe poco fomento de la participación y coordinación para la toma de decisiones (Pokolenko, 2023)

Por lo que se puede afirmar que este estudio se justifica porque, toda intervención pública se ejecuta en un entorno social, y las necesidades de quienes lo conforman es la razón de las intervenciones y pro de satisfacerlas, y por tanto al estructurar un modelo que vincule los resultados con la modernización de la gestión, contribuirá a la generación de confianza en las autoridades municipales, contribuyendo a la gobernabilidad y a generar condiciones de vidas más óptimas para la población, donde desde el valor teórico, las ideas conceptuales de las variables al ser verificadas en un escenario municipal desde una perspectiva de los lineamientos de la gestión pública, que luego de su validación servirán para plantear conocimientos nuevos sobre las materias estudiadas. Por sus implicancias prácticas, al tener un modelo tendiente al cierre de brechas sociales sobre la base de definir procesos y estándares de medición en la gestión por resultados y la modernización de la gestión, tiene un valor práctico que se evidenciará en la optimización y mejora de los procesos.

Por lo tanto, se propuso como objetivo general: analizar el modelo de gestión por resultados para mejorar la modernización de la gestión pública en municipalidades y como objetivos específicos: i) Identificar las características de la gestión por resultados, ii) identificar las características de la modernización de la gestión pública municipal.

## **DESARROLLO**

### **Metodología**

Ha sido empleado el enfoque descriptivo, donde se aplicaron técnicas de la revisión documentaria, especialmente de investigaciones de condición académica, de revistas indexadas, de libros y publicaciones web de organizaciones vinculadas a la gestión pública. El método explicativo fue el método que se empleó al momento de analizar la información, donde los conceptos, enfoques teóricos o afirmaciones vertidas por autores diversos, fueron estructurados y luego analizados sobre la base de su trascendencia al tema en propuesto. El método inductivo fue otro método aplicado, donde teniendo la información ofrecida por cada autor de manera individualizada fueron agrupados los opiniones y expresiones de similar consideración y así generalizar los conceptos al tema sometido al estudio, siempre que haya podido desarrollar esta distinción.

Los criterios de elección de los estudios revisados fueron que tuvieran vinculación con el tema planteado, además que estas tengan una rigurosidad científica de sus resultados, y que a su vez sean investigaciones publicadas recientemente. Los resultados son explicitados de forma narrativa, indicando de forma condensada las ideas principales.

Respecto a las consideraciones éticas este es reflexivo con pensamiento abstracto, con la finalidad de obtener puntos de vista nuevos de alto nivel y ser objetivo. Donde la investigación debe ser transparente respetando los principios éticos de la investigación en respetar el derecho de autor de otros investigadores, según las normas APA.

Por otra parte, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, el territorio peruano alberga un total de 1874 gobiernos locales, distribuidas en 196 municipalidades provinciales y 1678 municipalidades distritales, para este estudio se tomaron en cuenta la totalidad de los gobiernos locales, consecuentemente, se utilizó la población muestral de los 1874 gobiernos locales, a su vez, para la obtención de la información de ejecución de gasto se utilizó la página web de la consulta amigable de la Ministerio de Economía y Finanzas y el Sistema Integrado de Administración Financiera durante los años 2012 al 2022

### **Resultados**

#### **La Gestión por Resultados como herramienta para el cierre de brechas. Concepción metodológica de la Gestión por Resultados**

La gestión por resultados es un marco estratégico cuyo objetivo es ayudar a las organizaciones estatales en la dirección integrada y efectiva para la creación de valor público ya que se relaciona con el gasto (Vargas Merino and Zavaleta Chávez, 2020) y para ello debe optimizar procesos que logren la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su accionar para conseguir los objetivos gubernamentales la mejora del bienestar ciudadano

bajo un enfoque territorial (Covas Varela, Hernández Pérez and Cabello Eras, 2018), donde las acciones se ejecutan de forma integrada, tomando en consideración la totalidad del ciclo de la administración y la interacción de los diferentes elementos que aportando a generar valor público.

Así mismo en un modelo que formula que la administración de los recursos del Estado que debe centrarse en el cumplimiento de las intervenciones estratégicas que se definen en los planes de gobierno, los que deben ser ejecutados en tiempo determinado (Díaz, 2023) donde las estrategias a ser desarrolladas se centran en el logro y desempeño eficiente productos, impactos y beneficios (Ferrer Romero, 2018), facilitando así la evaluación de las acciones de las organizaciones estatales alineadas a las políticas públicas establecidas para atender las demandas de la colectividad (Marinho Silva, Zenaide de Carvalho and de São Pedro Filho, 2021)

### **Teorías vinculadas a la Gestión por Resultados**

Entre las teorías que sustentan la gestión por resultados se tiene la Teoría del Management, que explica que el desarrollo de los programas, proyectos y estrategias ejecutadas por el Estado tiene que ser valorado desde los criterios del perfeccionamiento y la innovación permanente y sistémica en los sistemas de administrativos en la búsqueda de lograr resultados que la población espera para el cierre de brechas social y mejora de la calidad de vida, enmarcado dentro de los límites de lo jurídico-político del accionar estatal.(Francisco Mas, 2023).

Se tiene también la Teoría del Enfoque político-programático, que implica que la gestión pública debe formular sus intervenciones enfocadas a los programas de gobierno, sus planes de desarrollo estratégicos, las políticas sectoriales, donde el proceso de asignación de los recursos a cada dependencia en los distintos niveles de gobierno, den respuesta siempre que a estos lineamientos y los instrumentos de gestión den resultados concretos (Uzunkaya, 2017).

Por otro lado, una tercera es la teoría de la gobernanza social, que indica que debe ser transparente y con probidad, de manera responsable y participativa, de forma tal que se tengan escenarios favorables de gobernabilidad democrática, permitiendo que la sociedad tenga un clima de paz social que sea impulsora del desarrollo colectivo, siendo su premisa que, tener indicadores buenos gestión, conlleva a satisfacer a la población sobre el accionar de sus gobernantes y por consiguiente un escenario favorable para el desarrollo integral del país; es decir, lograr la legitimidad de las intervenciones públicas (Carrasco-Ramírez, 2022).

Finalmente presentamos la teoría del enfoque del valor añadido, implica que las

intervenciones que el Estado ejecuta no sólo deben ser evaluadas desde los resultados tangibles del programa, proyecto o servicio ofertado, como puede ser un hospital construido, valor total de la inversión en un puente, número de vacunas entregadas, sino también por la forma como se contribuye a la obtención de valor agregado, como la mejora de la atención en el hospital construido, el volumen de productos comercializados a partir de la construcción del puente, o la disminución de la morbilidad infantil por las vacunas aplicadas, decir implica evaluar el impacto de las intervenciones (Déniz Mayor, Arteaga Arzola and Manrique de la Lara Peñate, 2022)

### **Elementos del accionar de la gestión por resultados en municipalidades**

De acuerdo a lo indicado por Rodríguez Hernández (2020), son el planeamiento, la gestión de programas y proyectos, la gestión financiera – presupuestal y el monitoreo y evaluación. El planeamiento es aquel instrumento mediante el cual se define las líneas estratégicas de intervención, priorizando aquellas que por su naturaleza son más trascendentes para el cierre de brechas, y se pueden ser planes sectoriales, planes territoriales (planes concertados de desarrollo), planes específicos de alguna función del Estado. El segundo elemento, la gestión de Programas y Proyectos, que son las herramientas mediante el cual el Estado produce los bienes y servicios para lograr los objetivos definidos en los planes de gobierno; estos pueden ser medidos en función de los programas sociales, productivos, de infraestructura, de fortalecimiento institucional o cada proyecto en específico.

Así también, el tercer elemento es la gestión financiera – presupuestal, está conformada por elementos administrativos destinados a captar recursos y ser luego asignados para concretar los objetivos y las metas del aparato estatal, el cual constituyen las operaciones para programar, gestionar y controlar los fondos públicos, cumpliendo de forma rigurosa los ciclos presupuestales que establece la ley general del presupuesto y la ley específica del presupuesto para cada año fiscal.

Por otro lado, el cuarto elemento es el monitoreo y evaluación constituye la cuarta dimensión, que constituye en efectuar el seguimiento sistemático de cómo se cumplen los indicadores de la gestión definidos en la programación. Este monitoreo puede ser efectuado desde los niveles de jerarquía de objetivos por procesos, productos, resultados intermedios y resultado final, y desde la perspectiva de los tipos de indicadores por eficacia, eficiencia, calidad de las intervenciones y criterios de economía.

### **Logros y limitaciones de la Gestión por Resultados en Municipalidades**

Un logro de la gestión por resultados es que al desarrollar un enfoque gerencial

integral de las diferentes etapas del ciclo de la gestión pública, basado en lograr resultados catalizadores o de impacto, donde el empleo de la información es factor clave para adoptar decisiones, empleando a su vez instrumentos y metodologías en los sistemas administrativos, constituye una forma distinta efectuar los procesos para asignar, aprobar, ejecutar y evaluar los programas y proyectos definidos en los planes estratégicos y el presupuesto Público, además, los cambios esperados no se han dado de forma significativa según modelos de gestión administrativa del Estado, pues incluso hasta la fecha, se viene aplicando un enfoque de minimización de la estructura estatal, con un criterio que obedece a cuestiones presupuestales.

La gestión por resultados ha identificado normativamente los instrumentos y lineamientos como el planeamiento, la presupuestación, los sistemas para gestión de proyectos y programas/proyectos, incluyendo el monitoreo y evaluación, las barreras surgen en su implementación, donde el paradigmas de la gestión basada en la eficacia del gasto y la priorización de proyectos se fundamenta en la oferta política, limitando que se alcancen los propósitos de su creación, por tanto es importante que las reformas y la modernización del estado tengan un enfoque desde una orientación a la reinención de los procesos, una adecuada descentralización administrativa y fiscal, y la delimitación de las regulaciones para aminorar las trabas burocráticas.

En la casuística municipal, el modelo de la gestión de resultados ha definido estratégicas e indicadores que cuantifican el desempeño y son condicionantes para asignar recursos, en función del nivel de logro anual. Sin embargo, a pesar de la existencia normativa, los resultados evidenciaron nivel bajo de eficiencia de indicadores que cuantifiquen los efectos finales, concentrándose en valor indicadores como la cobertura de la atención hacia los usuarios y el beneficio social inmediato a nivel de eficacia, y no son evaluados los criterios de la calidad y la sostenibilidad de las actuaciones públicas

La gestión del presupuesto de los programas y proyectos municipales en las funciones salud y educación no logran cambios significativos en los indicadores de morbilidad y desnutrición infantil para la función salud y reducción del analfabetismo y capacidades de aprendizaje para la función educación, a pesar de la existencia de una vinculación significativa, positiva y directa de la gestión del presupuesto por resultados y la calidad de la ejecución del gasto.

Así también, el modelo de la modernización de la gestión pública para ser efectivo requiere que las entidades adecuen su estructura organizacional a la nueva normativa de los sistemas administrativos, a la par de generar capacidades para quienes lo ejecuten deberán actuar con efectividad, de forma tal que impacten significativamente en la calidad de los servicios públicos. Una de las principales falencias de la modernización de la administración

pública es la poca articulación entre los sistemas operativos, donde las herramientas tecnológicas del gobierno electrónico aún están en construcción, especialmente para valorar los resultados de las intervenciones a nivel del impacto esperado.

Por otra parte, la ejecución de intervenciones no adecuadas vinculadas a la gestión por resultados como son el incumplimiento del gasto programado que se asigna a entidad, lo que genera que las entidades educativas sufran limitantes para alcanzar un desempeño óptimo de sus metas institucionales, además, lograr una efectividad del accionar público debe estar orientado a implementar en todos los procesos el criterio de la asignación de recursos, en especial los presupuestales al cambio de alguna condición limitante del desarrollo de la sociedad. Asimismo, el presupuesto por resultados tiene que definir procedimientos y metodologías para elaborar, efectuar seguimiento y hacer la evaluación de las intervenciones, de forma tal que la asignación del gasto tenga un respaldo, donde los programas y proyectos se continúen los resultados son eficientes, caso contrario deben ser reestructurados o cambiados.

Por otra parte, gestionar el presupuesto desde el enfoque de resultados coadyuva en mejorar las condiciones institucionales, debido a que incorpora criterios de análisis como son el bienestar público, la competitividad, la calidad del gasto y la optimización de procesos para dar solución a los problemas que aborda la gestión ante sus usuarios, sin embargo, la calidad del gasto logrado no otorga garantías para que las entidades reciban los presupuestos y la logística que requieren para el logro de la calidad de servicios.

En la Tabla N° 1 se presenta la ejecución del gasto de los gobiernos locales a nivel de departamentos de acuerdo al siguiente detalle:

**Tabla 1**

*Ejecución del gasto a nivel de gobiernos locales por departamentos de 2012 a 2022*

Departamento	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2022	PROMEDIO
Amazonas	71.4	75.7	74.1	73.7	72.9	65.5	75.7	68.7	63.1	74.0	71.48
Ancash	63.5	70.3	78.1	67.4	69.0	64.2	63.1	54.9	49.3	56.3	63.61
Apurímac	70.7	64.9	60.7	46.9	61.8	59.0	66.7	72.7	64.5	76.3	64.42
Arequipa	56.9	58.6	67.9	60.2	66.7	65.7	65.3	61.9	54.8	61.8	61.98
Ayacucho	59.8	65.7	72.9	74.0	68.1	67.9	66.1	72.0	61.5	71.2	67.92
Cajamarca	67.1	70.7	79.6	68.8	69.2	72.3	70.8	67.5	57.6	73.7	69.73
Callao (*)	81.7	81.6	84.2	85.0	80.2	82.4	86.1	83.8	67.7	82.7	81.54
Cusco	72.7	80.5	87.2	83.1	83.5	74.2	78.7	78.5	72.2	74.2	78.48
Huancavelica	69.6	70.1	76.9	75.9	71.2	72.3	76.9	70.3	61.1	74.9	71.92
Huánuco	67.7	72.1	76.7	68.3	71.1	65.8	70.4	71.9	68.0	76.9	70.89

Ica	64.1	59.8	69.9	69.5	69.3	69.2	68.3	68.5	59.5	62.2	66.03
Junín	65.1	68.5	70.2	69.0	70.3	66.4	70.5	69.4	63.9	77.7	69.1
La libertad	67.0	69.7	75.2	68.8	74.8	71.1	61.2	63.6	57.9	68.1	67.74
Lambayeque	80.6	79.6	67.2	66.6	67.4	62.5	69.7	66.4	55.2	71.6	68.68
Lima	79.7	79.5	78.2	79.8	78.1	68.7	76.4	72.5	72.8	80.7	76.64
Loreto	76.0	76.2	82.2	81.3	74.2	73.1	76.7	71.6	73.2	84.3	76.88
Madre de dios	81.4	81.1	78.0	79.0	71.4	65.1	73.2	52.6	60.4	73.9	71.61
Moquegua	62.0	67.1	76.9	63.9	70.7	68.7	70.3	74.2	55.4	68.1	67.73
Pasco	67.0	63.0	74.5	71.4	69.3	66.0	65.3	66.0	64.2	60.7	66.74
Piura	75.5	74.8	77.6	78.1	73.4	72.5	67.9	66.7	60.2	69.7	71.64
Puno	73.9	65.9	73.4	63.6	69.9	67.5	74.5	75.9	65.1	76.1	70.58
San Martín	71.1	69.2	80.0	74.7	74.6	71.1	73.0	65.4	64.1	76.7	71.99
Tacna	57.5	63.1	76.7	74.8	78.9	72.9	74.3	72.5	65.0	75.9	71.16
Tumbes	77.8	76.6	77.5	76.1	63.4	61.3	63.5	59.7	58.7	72.6	68.72
Ucayali	79.0	77.5	85.4	80.5	72.2	73.9	72.2	76.8	68.7	75.3	76.15

**Fuente:** Consulta Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas.

(\*) Provincia Constitucional del Perú

En la Tabla 1 se muestra la ejecución del gasto a nivel de gobiernos locales por departamentos en el Perú desde el año 2012 hasta el año 2022, se observa que no se registra el año 2021 ya que en la consulta amigable del Ministerio de Economía y Finanzas no registra información alguna. En esta tabla se han agregado colores a los datos para determinar los departamentos que son más eficientes con el gasto (color verde) y los departamentos que son menos eficientes (color rojo).

Luego de hacer una observación minuciosa se determinó que en este periodo de 10 años de análisis se determina lo siguiente:

La provincia constitucional del Callao ocupa el primer lugar en la ejecución de gasto con el 81.54%, el segundo lugar se encuentra el departamento de Cusco con un 78.48%, en tercer lugar, se encuentra el departamento de Loreto con el 76.88%, en cuarto lugar se encuentra el departamento de Lima con el 76.64% y en quinto lugar se encuentra el departamento de Ucayali con el 76.15%.

Por otra parte, el departamento de Arequipa ocupa el último lugar en la ejecución de gasto con el 61.98%, seguido del departamento de Ancash con un 63.61%, luego el departamento de Apurímac con el 64.42%, posteriormente se encuentra el departamento de Ica con el 66.03%, finalmente, se encuentra de Pasco con el 66.74%; estos departamentos reciben canon minero todos los años.

**Tabla 2**

*Porcentaje de gasto de todos programas presupuestales según de 2012 a 2022*

Departamento	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Programas presupuestales	30%	38%	43%	51%	52%	53%	52%	54%	47%	48%	47%
Acciones centrales	11%	11%	12%	10%	10%	10%	10%	11%	9%	9%	10%
Asignación presupuestal que no resulta en producto	59%	51%	46%	38%	38%	37%	38%	36%	44%	43%	42%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Fuente:** Sistema Integrado de Administración Financiera - Ministerio de Economía y Finanzas.

En la Tabla 2 se muestra el porcentaje de gasto de todos programas presupuestales desde el año 2012 hasta el año 2022, se observa que del año 2015 al año 2019 existe el mayor porcentaje de gasto en los programas presupuestales superando el 50%, mientras que los años 2012 y 2014 se registran los menores porcentajes, además, en los últimos 3 años no ha superado el 50% de gasto.

Por otra parte, las acciones centrales se han mantenido en 10% registrando una variación de más menos 2% respecto al valor anterior, además, la asignación presupuestal que no resulta en productos registra que entre 2012 y 2014 existe el mayor porcentaje de gasto, entre 2015 y 2019, el gasto no se registra mayor al 40% y en los últimos 3 años el gasto ha superado el 40% con una variación porcentual de hasta más 4%.

## **La Modernización del Estado desde la premisa de la eficiencia productiva.**

### **Concepción metodológica de la Modernización del Estado.**

La modernización del Estado se define como el medio a través del cual se modifican las estructuras, funciones, valores, normas, actores y el proceder institucional del Estado pro de lograr mayor eficiencia y calidad en sus intervenciones (Maizondo Saldaña and Hidalgo Romero, 2021), donde la optimización de la gestión interna de las entidades públicas se da mediante el empleo más efectivo, eficiente y productivo de los recursos públicos, articulando esfuerzos tanto en la línea del territorio o sectorialmente, satisfaciendo así las expectativas de las personas y aminorando las brechas sociales.

También se indica que la modernización del Estado está vinculada la reducción de trabas burocráticas y simplificación administrativa, empleando un enfoque orientado al ciudadano en la búsqueda de la satisfacción de la colectividad en su conjunto. El artículo 4 de la ley N° 27658, indica que, son los procesos institucionales de mejora de los procesos para la generación de los bienes y recursos que anhelan y valora la ciudadanía, empleando criterios de simplificación administrativa, productividad, democratización y descentralización,

para lograr impactos positivos en la vida social; además, el cumplimiento de los procesos e instrumentos establecidos por la Ley nacional de modernización de la gestión pública, contribuye a tener mejores criterios de gestión en innovación y transformación dentro del enfoque de procesos para resultados, siendo los ejes principales la actuación dentro un proceso enfoque integral y sistémico integral, donde la meritocracia, el cumplimiento del código de ética, las intervenciones participativas y el fomento de capacidades sean fundamentales.

Por otra parte, podemos decir que la modernización en nuestro país ha tenido un avance muy lento, esto debido a nuestras autoridades de turno, no priorizan actividades y proyectos que busquen mejorar los mecanismos por parte del estado, siendo el objetivo brindar mejores condiciones de vida a la población, haciendo uso de los recursos de manera óptima y con un criterio de rendición del gasto público frente a la sociedad; Blas Ghiggo et al. (2022) manifiestan que, la modernización en el Perú avanza a pasos muy lentos esto por la existencia de corrupción generalizada, el combate de esta requiere la construcción, así como el establecimiento de más y mejores niveles de transparencia y rendición de cuentas del gobierno de turno (Tafur-Puerta, 2022).

### **Enfoques que sustentan la Modernización del Estado**

Entre los enfoques teóricos que dan sustento a la modernización del Estado, se tiene a la Teoría de la Adecuación a los entornos, donde la organización estatal como cualquier unidad social al estar relacionado con el entorno, su accionar debe adecuarse a los cambios, en especial los referidos al empleo de las tecnologías de la información en sus sistemas administrativos, siendo así modelos de cambios abierto, no implicando necesariamente un criterio de superioridad de sistemas frente al anteriormente empleado, sino a un proceso de construcción colectivo del cambio para el beneficio ciudadano (Filardi et al., 2016)

Otra es la Teoría de la Eficiencia centra en el ciudadano, donde se plantea que los sistemas que conforman la administración estatal debe estar definida para alcanzar el máximo valor público, donde el ciudadano sea el centro de las intervenciones, no solo desde los logros a obtenerse, sino también desde el enfoque interno de la gestión, pues son las personas quienes implementan la gestión, y ellos también requieren atención, que se definen en los sistemas de gestión del rendimiento y programas de atención remunerativa laboral (Luque González, Merino Chiliquinga and Solís Benavides, 2019). Una tercera es la teoría de la Inexistencia de Trabas burocráticas, que buscan eliminar el paradigma del Estado paquidérmico, en donde los productos o servicios para ser obtenidos tienen procesos burocráticos, por un Estado ágil, donde el requerimiento de papeles y o requisitos para un

servicio sean los más expeditivos posibles, haciendo que el usuario sienta que accede con rapidez, calidad y oportunidad (Lampropoulou and Oikonomou, 2016).

### **Elementos conformantes de la Modernización de la Gestión Pública**

En el ámbito municipal de acuerdo al Decreto Supremo N° 030-2002-PCM, son la simplificación administrativa, los sistemas administrativos, la gestión por procesos, y la participación ciudadana. Para el caso de la simplificación administrativa, se aplica con el fin identificar y descartar todo tipo de requisitos, formalidades y exigencias irrelevantes e innecesarias en los actos administrativos, donde además se incluye la reducción de los tiempos de espera para ser atendidos. Ello implica desarrollar protocolos de atención, sistemas informáticos de gobierno electrónico, capacitación al personal en temas de gestión.

Así también, los sistemas administrativos, estos se configuran por todos los sistemas operativos definidos por el Estado y que deben ser implementados y cumplidos, como son el sistema de planeamiento, presupuesto, control, tesorería, contabilidad, abastecimiento, personal. Estos sistemas si bien está definidos por entes rectores de forma individualizada, como ocurre por ejemplo con el abastecimiento que para las compras depende del OSCE, no significa que su accionar se dé aisladamente, sino por el contrario configuran un todo administrativo (Souza, 2017). La gestión por procesos es aquella que organiza las actividades de las instituciones públicas de forma transversal para todas sus unidades organizacionales, a través de determinar sus procesos y sus indicadores de medición.

Por último, se tiene la participación ciudadana, que es la forma como las entidades incluyen en la toma de decisiones a las organizaciones de la sociedad civil, las que pueden ser llevadas a cabo mediante tres procesos principales, el Plan de Desarrollo Concertado, el Presupuesto Participativo y la Rendición de Cuentas.

### **Discusión**

Los estudios revisados afirman que, en cuanto al modelo de gestión por resultados, está enfocada a que toda intervención debe tener un considerando para adoptar la decisión de ejecutarla, que es la concreción efectiva de resultados, los que deben partir de criterios de priorización de brechas sociales a ser atendidas, la disponibilidad presupuestal, condiciona que estas deben ser incorporadas al proceso de planeamiento de la entidad, considerandos que son expuestos por Sancino et al. (2022) y Catlaw & Sandberg (2012) añaden que para ello se debe optimizar procesos que logren la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su accionar para conseguir los objetivos gubernamentales la mejora del bienestar ciudadano.

Otro elemento de la gestión por resultados, es que todos buscan que los recursos

sean administrados de forma vinculada a otras intervenciones que las entidades realizan, es decir que estas creen sinergias y se aproveche el máximo el valor productivo de las intervenciones, donde Ferrer Romero (2018) dice que las estrategias a ser desarrolladas se centran en el logro y desempeño eficiente productos, impactos y beneficios, pero a la vez su accionar debe estar orientado a conseguir de los ciudadanos los beneficios que las intervenciones generan, contribuyendo con ello a una paz y desarrollo social en democracia, teoría de la gobernanza social, que indica que la gestión pública tiene que tener como punto de partida intervenciones transparentes y con probidad, de manera responsable y participativa, de forma tal que se tengan escenarios favorables de gobernabilidad democrática, permitiendo que la sociedad tenga un clima de paz social que sea impulsora del desarrollo colectivo, además, tener indicadores buenos de gestión, conlleva a satisfacer a la población sobre el accionar de sus gobernantes y por consiguiente un escenario favorable para el desarrollo integral del país; es decir, lograr la legitimidad de las intervenciones públicas.

Los resultados revelan importantes patrones en la ejecución del gasto a nivel de gobiernos locales en el Perú durante el período comprendido entre 2012 y 2022, la ausencia de datos para el año 2021 plantea interrogantes sobre la disponibilidad y transparencia de la información gubernamental. El análisis detallado de la Tabla 1 destaca la eficiencia en la ejecución del gasto, evidenciada por la codificación de colores, donde la provincia constitucional del Callao se destaca como la más eficiente con un 81.54%, por otra parte, se evidencia que los departamentos que reciben canon minero, como Arequipa, Ancash y Apurímac, ocupan los últimos lugares en la ejecución del gasto, planteando preguntas sobre la gestión de estos recursos.

Además, se considera el porcentaje de gasto en programas presupuestales a lo largo de los años de estudio, el periodo entre 2015 y 2019 destaca por los mayores porcentajes de gasto, superando el 50%, a su vez, los últimos tres años muestran una disminución, planteando inquietudes sobre posibles cambios en las prioridades gubernamentales o limitaciones presupuestarias, además, la variación en las acciones centrales y la asignación presupuestal sin resultados concretos también añade complejidad a la interpretación de la eficacia de los programas.

Sancino et al. (2022) y Catlaw & Sandberg (2012) resaltan la importancia de la gestión por resultados y la necesidad de optimizar procesos para lograr eficacia, eficiencia y efectividad. Ferrer Romero (2018) complementa este enfoque al destacar la importancia de administrar los recursos de manera vinculada y crear sinergias entre las intervenciones gubernamentales. La conexión con la teoría de la gobernanza social refuerza la idea de que la transparencia, probidad y participación son fundamentales para la legitimidad de las

intervenciones públicas y el desarrollo integral del país. Este marco teórico proporciona una base sólida para evaluar la gestión del gasto gubernamental y sus implicaciones en el bienestar ciudadano.

Para el caso de la modernización del Estado, esta se plantea como una nueva forma de estructurar el aparato estatal, de forma que los sistemas administrativos tiendan a hacer de los procesos prestacionales de los servicios que se ofertan tengan elementos de calidad, como son el acceso, la oportunidad y la contribución a solucionar los problemas de la población de forma eficiente, además, la modernización del Estado se define como el medio a través del cual se modifican las estructuras, funciones, valores, normas, actores y el proceder institucional del Estado pro de lograr mayor eficiencia y calidad en sus intervenciones.

Por otro lado, se puede afirmar que la gestión por resultados y la modernización del Estado son dos componentes de la gestión pública que actúan de forma complementaria, es así que los resultados de una intervención serán más eficientes en la medida que los sistemas como el planeamiento, presupuesto, abastecimiento, control, entre otros actúen de forma eficiente y prestando sus servicios al nivel interno organizacional con eficiencia, apreciación que complementa cuando Luque González et al. (2019) comenta la teoría de la eficiencia centrada en el ciudadano, donde se plantea que los sistemas que conforman la administración estatal debe estar definida para alcanzar el máximo valor público, donde el ciudadano sea el centro de las intervenciones

Es así que, para mejorar la gestión pública por resultados, desde los preceptos expuestos por los autores, no solo es necesario que se cuente con marco normativo, que si bien es el punto de partida, sino que a su vez se definan elementos del tipo cognitivo que permita que los servidores públicos conozcan estas herramientas, para así poner en práctica en su accionar frente a los servicios públicos y las obras que se ejecutan, y finalmente el componente actitudinal, que implica un cambio de paradigma del modelo de gestión tradicional, que muchas veces genera resistencia a dejar el modelo burocrático definido por actividades y procesos, por aquello que se defina sobre la base del resultado a ser logrado, que tenga a su vez criterios de ahorro de recursos y un accionar con probidad, que se sustenta en la afirmación de la teoría de la Inexistencia de Trabas burocráticas, que Lampropoulou & Oikonomou (2016) afirman que buscan eliminar el paradigma del Estado paquidérmico, en donde los productos o servicios para ser obtenidos tienen procesos burocráticos, por un Estado ágil, donde el requerimiento de papeles y o requisitos para un servicio sean los más expeditivos posibles, haciendo que el usuario sienta que accede con rapidez, calidad y oportunidad.

## CONCLUSIÓN

El modelo de gestión por resultados para mejorar la modernización de la gestión pública en municipalidades, si bien cuenta con elementos normativos y metodológicos ya estructurados, son las trabas burocráticas y la resistencia a abandonar la gestión basada en acciones y procesos los que limitan su efectiva implementación.

Las características de la gestión por resultados en la gestión municipal, está centrada en que el accionar público debe optimizar procesos que logren la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su accionar para conseguir los objetivos gubernamentales de la mejora del bienestar ciudadano, donde los presupuestos se asignan sobre la base del cierre de brechas y el logro efectivo de resultados.

Las características de la modernización de la gestión pública municipal, es que esta se sustenta en diversos sistemas administrativos vinculados entre sí, y es más bien el factor procedimental y actitudinal de los servidores los que limitan una efectiva implementación.

La gestión por resultados, permitirá brindar servicios de calidad por parte de los organismos públicos del estado, donde la modernización de la gestión pública, permite, hacer mejor uso de los sistemas administrativos, que se ven reflejados en el correcto uso de los recursos públicos donde nuestro principal indicador es la satisfacción de la población.

El modelo de gestión por resultados es un enfoque clave para la toma de decisiones en las intervenciones gubernamentales, la adopción de este modelo implica considerar criterios como la priorización de brechas sociales, la disponibilidad presupuestal y la optimización de procesos para alcanzar eficacia, eficiencia y efectividad en la consecución de los objetivos gubernamentales.

La gestión por resultados destaca la importancia de administrar los recursos de manera vinculada y crear sinergias entre las intervenciones gubernamentales, la conexión con la teoría de la gobernanza social subraya la necesidad de intervenciones transparentes y probas, promoviendo la participación ciudadana y la construcción de escenarios favorables para la gobernabilidad democrática.

La modernización del Estado se presenta como una estrategia esencial para estructurar el aparato estatal de manera eficiente y orientada a la calidad en la prestación de servicios públicos, este proceso implica cambios profundos en las estructuras, funciones, normas y valores institucionales del Estado.

## REFERENCIAS

- (\*) Blas Ghiggo, F. G. *et al.* (2022) 'Modernización del Estado en la gestión pública: Revisión sistemática', *Revista de Ciencias Sociales*, 28(ESPECIAL 5), pp. 290–301. doi: 10.31876/RCS.V28I.38164.

- Carrasco-Ramírez, P. (2022) 'Naturaleza colectiva. Gobernanza social de los territorios rurales', *Estudios Sociales. Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*. doi: 10.24836/ES.V32I60.1262.
- (\*) Catlaw, T. J. and Sandberg, B. (2012) "Dangerous Government": Info-Liberalism, Active Citizenship, and the Open Government Directive', *Administration & Society*, 46(3), pp. 223–254. doi: 10.1177/0095399712461912.
- Covas Varela, D., Hernández Pérez, G. D. D. and Cabello Eras, J. J. (2018) 'Modelo, procedimientos y factores determinantes para gestionar la calidad de vida urbana en ciudades principales cubanas. Caso: ciudad de Cienfuegos', *Ingeniería Industrial*, 39(2), pp. 170–183. Available at: <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/941> (Accessed: 28 November 2023).
- Déniz Mayor, J. J., Arteaga Arzola, L. M. and Manrique de la Lara Peñate, C. (2022) 'El estado de valor añadido. Evolución histórica, relevancia y limitaciones', *TRASCENDER, CONTABILIDAD Y GESTIÓN*, 7(19 enero-abril), pp. 107–149. doi: 10.36791/TCG.V7I19.135.
- Díaz, O. (2023) 'Modernización del Estado: una revisión sistemática de la literatura considerando los avances logrados', *Revista de Climatología*, 23, pp. 14–28. doi: 10.59427/RCLI/2023/V23CS.14-28.
- Ferrer Romero, E. F. (2018) 'Gestión estratégica de proyectos: una metodología para una ventaja competitiva sostenible', *Revista Escuela de Administración de Negocios*, pp. 15–31. doi: 10.21158/01208160.N0.2018.2016.
- (\*) Filardi, F. *et al.* (2016) '(Im)Possibilidades da aplicação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP)', *Revista de Administração Pública*, 50(1), pp. 81–106. doi: 10.1590/0034-7612142566.
- Francisco Mas, F. (2023) 'Coase, Schumpeter y las bases pro monopólicas de la estrategia managerial', *Ciclos en la Historia, la Economía y la Sociedad*, 60(60), pp. 163–189. doi: 10.56503/CICLOS/NRO.60(2023)PP.163-189.
- Huayta Bonifacio, L. E. and Paca Pantigoso, F. R. (2021) 'Competencias administrativas y gestión por resultados en instituciones policiales', *IGOBERNANZA*, 4(16), pp. 148–165. doi: 10.47865/IGOB.VOL4.2021.154.
- Itatí Almúa, F. (2019) 'Análisis de las principales características de los modelos de gestión hospitalaria de alta complejidad en la provincia de Misiones', *Revista Científica Visión de Futuro*, 23(2). Available at: <https://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/327> (Accessed: 25 November 2023).

- (\*) Lampropoulou, M. and Oikonomou, G. (2016) 'Theoretical models of public administration and patterns of state reform in Greece', *International Review of Administrative Sciences*, 84(1), pp. 101–121. doi: 10.1177/0020852315611219.
- (\*) Luque González, A., Merino Chiliquina, V. E. and Solís Benavides, P. R. (2019) 'Gestión pública socialmente responsable: Caso hilando el desarrollo en Ecuador', *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(2), pp. 285–307. doi: 10.37960/REVISTA.V24I2.31494.
- Madruga Monteiro, L. (2020) 'What is the social impact of results-based management? Limits of the models implemented in the Brazilian subnational units', in *Public Administration: Perspectives, Management and Challenges*. Nova Science Publishers, Inc., pp. 65–88.
- Maizondo Saldaña, F. R. and Hidalgo Romero, I. (2021) 'Modernización y Calidad del Servicio en la Ugel N° 01, San Juan de Miraflores, Lima, 2019', *Revista en Gobierno y Gestión Pública*, 8(1), pp. 61–75. doi: 10.24265/IGGP.2021.V8N1.06.
- Marinho Silva, C. L., Zenaide de Carvalho, M. and de São Pedro Filho, F. (2021) 'Gestão pública por resultados: uma perspectiva instrumental para dinâmica nos processos / Public management by results: an instrumental perspective for dynamics in processes', *Brazilian Journal of Development*, 7(8), pp. 85429–85450. doi: 10.34117/BJDV7N8-651.
- (\*) Millán López, L. and Heredia Llatas, F. D. (2023) 'Results Management and Modernization of Local Governments, A Literary Review', *International Journal of Membrane Science and Technology*, 10(3), pp. 55–64. doi: 10.15379/ijmst.v10i3.1290.
- Pokolenko, A. A. (2023) 'La gobernanza territorial como capital sinérgico en el desarrollo de sistemas productivos locales latinoamericanos', *Revista Científica Visión de Futuro*, 27(2). Available at:  
<https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/827>  
(Accessed: 28 November 2023).
- Rodríguez Hernández, J. E. (2020) 'De los sistemas de gestión al modelo integrado de planeación y gestión en el sector público: Una revisión del caso colombiano.', *Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 26(1), pp. 137–175. doi: 10.1590/1413-2311.281.97181.
- (\*) Sancino, A., Carli, G. and Giacomini, D. (2022) 'Relational leadership in local governance: the engagement of mayors with citizens, public managers and politicians', *Public Management Review*. doi: 10.1080/14719037.2022.2039274.
- (\*) Souza, C. (2017) 'Modernização do Estado e construção de capacidade burocrática para a implementação de políticas federalizadas', *Revista de Administração Pública*, 51(1), pp. 27–45. doi: 10.1590/0034-7612150933.
- Tafur-Puerta, J. (2022) 'El derecho del acceso a la información, transparencia de la gestión

pública y datos abiertos en los gobiernos locales del Perú', *Revista científica de sistemas e informática*, 2(1), pp. e274–e274. doi: 10.51252/RCSI.V2I1.274.

Tunque Lizana, M. A. and Quispe Huaman, L. (2022) 'Gestión por resultados en organizaciones públicas de salud: una revisión sistemática', *Universidad y Sociedad*, 14(S1), pp. 221–228. Available at: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2625> (Accessed: 25 November 2023).

Uzunkaya, M. (2017) 'Theory-Based Evaluation of Public-Private Partnership Projects and Programmes\*', *The Emerald Handbook of Public-Private Partnerships in Developing and Emerging Economies: Perspectives on Public Policy, Entrepreneurship and Poverty*, pp. 579–604. doi: 10.1108/978-1-78714-493-420171022/FULL/XML.

Vargas Merino, J. A. and Zavaleta Chávez, W. E. (2020) 'La gestión del presupuesto por resultados y la calidad del gasto en gobiernos locales', *Revista Científica Visión de Futuro*, 24(2). Available at: <https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/442> (Accessed: 28 November 2023).

## RESUMEN BIOGRÁFICO

### Marco Antonio, Lozano Rios

Contador público colegiado con más de 10 años de experiencia profesional en el campo público y privado, con maestría es gestión pública. Actualmente funcionario de la Municipalidad provincial de Moyobamba, asesor de diferentes empresas privadas de la región San Martín y docente de pre grado de la Universidad César Vallejo filial Moyobamba. Aspirante al doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad por la Universidad César Vallejo, además de contar con especializaciones en temas tributarios como ex funcionario de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria -SUNAT y especializaciones de presupuesto público y planificación.

### Jose Manuel Delgado Bardales

Obstetra, Doctor en gestión universitaria, Magister en Salud Pública con mención en Gestión de los Servicios de Salud. Actualmente Docente de la UNSM adscrito al Departamento Académico de Obstetricia y Enfermería de la Facultad de Ciencias de la Salud, Ex Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias de la Salud y Ex Director de la Oficina de Investigación y de la Unidad de Gestión de la Investigación de la UNSM, Investigaciones y publicaciones realizadas con equipos nacionales e internacionales, miembro del equipo de Acreditación de la Carrera Profesional de Obstetricia, Docente de posgrado de la Universidad César Vallejo en programas de Maestría y Doctorado. Consultor Nacional e Internacional en temas de Salud.