



RBGP
Revista Brasileira de Gestão Pública
V. 2, n. 2, 2023

<https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/rbgp>

ISSN 2965-5706



ELEMENTOS ASOCIADOS A LA EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN LATINOAMÉRICA - UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA: IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVE PARA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA LATINOAMERICANA

Jesus Badajoz Ramos^{a,1}, Benito Buendia Quispe^b

^a Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Perú,

^b Universidad Nacional Daniel Alcides Carrion, Perú.

INFORMACIÓN

Palabras claves:

Gestión por resultados;
Efectividad;
Administración pública; Actores sociales;
Latinoamérica.

RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo conocer los elementos asociados a la efectividad del uso de la gestión por resultados en Latinoamérica durante la última década, para lo cual, la investigación empleó una revisión sistemática, en conformidad a los lineamientos PRISMA - Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses. En este sentido, a través de la revisión sistemática se puede realizar un proceso de búsqueda riguroso y estructurado sobre la evidencia que se encuentra disponible sobre una determinada temática; de igual manera, con la ayuda de los lineamientos de la declaración PRISMA, contribuirá a la consecución de mejoras en la calidad de la presente revisión sistemática. Asimismo, en el proceso se seleccionaron, organizaron y analizaron dieciocho (18) artículos científicos obtenidos de las bases de datos Scopus, Web of Science y SciELO, escogidos de acuerdo con criterios de elegibilidad preestablecidos: a) estudios en español, inglés y portugués, b) documentos cuyo tiempo de publicación estuvo comprendido en la última década (2012-2022), c) investigaciones enmarcadas en el contexto latinoamericano y d) artículos de revista. Dentro de los resultados encontrados, se pudo establecer tres líneas temáticas a partir de la literatura revisada: “factores asociados a la efectividad de la gestión por resultados”, “Escenarios socio institucionales” y “actores sociales”. Se concluye que la planificación estratégica, la comunicación estratégica, las sinergias inter e intrainstitucionales, la participación comunitaria, las capacidades gerenciales de los gestores públicos y la cultura de gestión, se constituyen como factores que inciden en la efectividad de la gestión orientada a resultados en Latinoamérica.

ABSTRACT

Keywords:

Results-based Management;
Effectiveness;

The objective of the study was to determine the elements associated with the effectiveness of the use of results-based management in Latin America during the last decade, for which the research used a systematic review, in accordance with the PRISMA guidelines - Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses. In this sense,

¹ jesusbadajoz@webgroupmail.com

Public
administration;
Social actors;
Latin America.

through the systematic review it is possible to perform a rigorous and structured search process on the evidence available on a given topic; thus, with the help of the guidelines of the PRISMA statement, it will contribute to the achievement of improvements in the quality of this systematic review. Likewise, in the process, eighteen (18) scientific articles obtained from the Scopus, Web of Science and SciELO databases were selected, organized, and analyzed, chosen according to pre-established eligibility criteria: a) studies in Spanish, English and Portuguese, b) documents whose time of publication was within the last decade (2012-2022), c) research framed in the Latin American context and d) journal articles. Among the results found, it was possible to establish three thematic lines from the literature reviewed: "factors associated with the effectiveness of results-based management", "socio-institutional scenarios" and "social actors". It is concluded that strategic planning, strategic communication, inter- and intra-institutional synergies, community participation, managerial capacities of public managers, and management culture are factors that influence the effectiveness of results-oriented management in Latin America.

1. Introducción

El desarrollo social y sostenible orientado al bienestar ciudadano se constituye como un desafío para los gobiernos, el cual, requiere un modelo de gestión pública que satisfaga las demandas de la comunidad, legitime el Estado y genere confianza en todos los sectores. Al respecto, la necesidad de una modernización de la administración pública que fortalezca la legitimidad y prevea con eficiencia y transparencia servicios públicos de calidad, surge de la detección de un déficit de aceptación por parte de las sociedades, ya que estas suelen percibir que el gobierno actúa de manera ineficiente y no atiende las demandas de los ciudadanos, debido a su limitada capacidad de gestión y al uso indiscriminado de los recursos públicos (Junior *et al.*, 2017; Secretaria de Gestión Pública, 2013).

Ahora bien, en Latinoamérica, el proceso de implementación de un nuevo modelo de gestión para mejorar el funcionamiento gubernamental, se remonta a la última década del siglo XX, no obstante, "sus orígenes pueden ser rastreados en los años 1950s y 1960s, e incluso a principios del siglo XX a partir de las ideas de scientific management de Frederick Taylor" (Milanesi, 2018, p.174). En ese sentido, la transición de la gestión burocrática tradicional hacia una orientada por resultados supuso una "reducción del tamaño del Estado a través de la transferencia hacia el sector privado de algunas actividades, cambio en el modo de organización y funcionamiento de la administración pública mediante la adopción de prácticas gerenciales orientadas a resultados" (Figuerola *et al.*, 2018, p.37).

En ese marco, se precisa que la gestión por resultados es una forma de accionar de la administración pública, mediante la cual, los actores calificados implicados en la función pública se preocupan por (1) entender las necesidades de los ciudadanos y (2) organizar los procesos de producción o actividades en la consecución de resultados relacionados a la mayor satisfacción de los ciudadanos, garantizando sus derechos al menor costo posible (Ramos, 2016; Porpino & De Stefani, 2014). Por tanto, esta visión se enfoca en los resultados por encima de los procedimientos (Pliscoff, 2017).

Asimismo, ante los cambios del entorno, los gobiernos de turno, los niveles de administración pública, las organizaciones gubernamentales y los programas sociales han tenido que adecuar sus políticas internas a los nuevos lineamientos, generando, así, en algunos casos, resultados favorables en términos de eficacia y eficiencia, mientras que, en otros fueron desviados de sus propósitos. Además, cabe resaltar que por efectividad se hace referencia a aspectos relacionado al éxito y nivel de desempeño de estrategias definidas por organizaciones y proyectos (Ariza, 2017).

En ese sentido, resulta pertinente la evaluación de los aspectos relacionados a la efectividad de la gestión por resultados en Latinoamérica en la última década; cabe resaltar que, a la fecha de elaboración del manuscrito investigativo, existen diversos estudios individuales encaminados al análisis de la gestión pública, no obstante, aún persiste la escasez de artículos que integren la evidencia científica sobre la gestión por resultados, más aún en su efectividad.

A tal particular, la integración de manuscritos, el análisis y síntesis respecto a un tema se constituye como una cuestión de suma importancia, al posicionarse entre los más altos niveles de evidencia científica ya que facilita la construcción y síntesis de hallazgos para tener un panorama amplio del comportamiento de las variables a través de procedimientos rigurosos y replicables (Reyna *et al.*, 2021). De esta manera, el estado de arte de investigaciones se consolida como la piedra angular del presente estudio dado que examina los aspectos relacionados a la efectividad y las dificultades de la implementación y ejecución del nuevo modelo de administración pública en el periodo de 2012-2022.

En consecuencia, se planteó como pregunta de investigación ¿cuál es el estado actual de la efectividad del uso de la gestión por resultados en Latinoamérica? El estudio se desarrolló en base al objetivo de conocer el estado actual de los elementos asociados a la efectividad del uso de la gestión por resultados en Latinoamérica.

2. Revisión de la literatura

En términos generales, el interés en torno a un estudio detallado sobre la génesis del modelo de gestión por resultados, radica en la creciente cantidad de gobiernos a nivel mundial que han diagramado políticas públicas orientadas a la constitución de las variables de desempeño y resultados, como ejes fundamentales de sus operaciones. En estrecha correspondencia con la premisa anterior, los orígenes del modelo de gestión por resultados hacen referencia a su adopción y puesta en marcha por parte de los países angloparlantes como es el caso de Nueva Zelanda, Australia, Reino Unido, Estados Unidos y Canadá. Por su parte, a partir de este punto el proceso de adopción de este tipo de modelos se extendió hacia otros países; específicamente, es importante hacer la precisión de que tanto en Rusia como en otras naciones que habían pertenecido a la Unión Soviética, han incorporado e implementado mecanismos de medición y gestión de la variable de desempeño, que forma parte de la puesta en marcha de sus políticas de reforma gubernamental (Laguna, 2015; Lizana & Huaman, 2022).

De igual manera, es relevante hacer la mención de que, en países como Hong Kong, Singapur y Malasia, se ha reportado un creciente interés en torno a las variables de medición y evaluación de desempeño. Respecto a la premisa anterior, se destacan tanto aquellos estudios que se encuentran direccionados al proceso de adopción a nivel mundial de la gestión por resultados, así como los estudios cuyo abordaje sea el análisis de los factores que explican la implementación de este tipo de instrumentos de gestión en diferentes entornos de tipo político y administrativo. En este sentido, la importancia de la evaluación del proceso de adopción de la gestión por resultados en la región de América Latina, radica en la conceptualización de que estos mecanismos de gestión representan el planteamiento de grandes desafíos a las tradiciones administrativas de los países que pertenecen a la región de Latinoamérica (Laguna, 2015; Lizana & Huaman, 2022).

A partir de la década de 1990, algunos países de América Latina como Brasil, Chile, Colombia y México han iniciado la promoción e impulso sobre la puesta en marcha de aquellas reformas que se vinculan de forma estrecha con la gestión por resultados. Para el contexto mexicano, es preciso hacer la mención de que la reforma a nivel administrativo en el aparato gubernamental no se explica por un proceso de imitación de otras experiencias reportadas en otros países en relación con las modificaciones que fueron implementadas en sus aparatos burocráticos. En estrecha concordancia con la aseveración anterior, el cambio reportado en el gobierno federal mexicano puede ser entendido como una respuesta por parte de los agentes públicos a los procesos transformativos que se han venido sucediendo en su entorno político y económico. Respecto al origen del modelo de gestión por resultados en Chile, es importante hacer la mención que, a partir de la década de los noventa, se han registrado los primeros esfuerzos por parte de los funcionarios chilenos para la introducción y adopción de los esquemas de planeación estratégica y las variables de indicadores de desempeño. En efecto, el objetivo central de este tipo de esfuerzos era una mejor medición y valoración del desarrollo de funciones tanto de los agentes gubernamentales, así como los programas; esta adecuada medición contribuirá en gran medida a la introducción de mejoras en la eficiencia presupuestaria. Asimismo, a partir de la década de 2000, en el contexto chileno se ha introducido un Sistema de Evaluación y Control que se fundamenta en la utilización de herramientas de evaluación, con la finalidad de contribuir al fortalecimiento del vigente modelo de presupuestación basado en resultados (Laguna, 2015; Carvajal, 2023; Milanese, 2018).

De igual manera, es importante hacer la precisión de que no todas las experiencias de gestión por resultados en la región de América Latina, pueden ser conceptualizadas como procesos de emulación de modelos institucionales, sino también como aquellos procesos que son el resultado de imposiciones externas. Respecto a la información anterior, para el contexto de algunos países latinoamericanos los factores internacionales, así como la variable de coerción externa, juegan un rol muy relevante al respecto. En este sentido, la variable de coerción externa hace referencia al grado de presión que ejercen agentes internacionales para que se adopte una determinada política o la intervención de una institución, en un país en particular. En términos generales, las economías menos desarrolladas o con entornos de transición, tienen que modificar su gestión administrativa por aquellos elementos que caracterizan a la “buena gobernanza”, para recibir préstamos y donaciones que provienen de ciertos organismos internacionales. En contraste, han existido situaciones en donde los gobiernos de la región de América Latina han tenido la capacidad de resistir e incluso gestionar la intervención de agentes internacionales, como es el caso de los bancos de desarrollo (Laguna, 2015; Milanese, 2018).

3. Metodología

En esta sección del presente trabajo de investigación, se detallarán los pasos seguidos en el trabajo en cuestión, centrándose en la metodología utilizada para abordar la temática que se vincula de forma estrecha con la situación

actual de la efectividad en la utilización de las herramientas de gestión por resultados en la región de Latinoamérica. Respecto a la información anterior, es importante precisar que, el presente trabajo se ha basado en una revisión sistemática de la literatura (Grijalva et al., 2019). Con la finalidad de garantizar el rigor y el cumplimiento de determinados criterios de calidad, se han desarrollado una serie de fases estandarizadas en el proceso de elaboración de revisiones sistemáticas (Bermúdez, 2021; Palacios et al., 2021). Por consiguiente, la presente investigación se ha acogido a las normas de calidad de la declaración PRISMA - Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (Urrútia & Bonfill, 2010); respecto a los siguientes aspectos: criterios de elegibilidad, fuentes de información, selección de estudios, extracción de datos y síntesis de resultados. Asimismo, es importante precisar que herramientas como el programa Excel y la plataforma web Rayyan han sido empleadas para una mejor gestión del procesamiento de los datos, así como para la elaboración de figuras y tablas.

3.1 Estrategia de búsqueda y criterios de selección

En síntesis, la presente investigación se ha basado en el método de revisión sistemática, en conformidad a los lineamientos PRISMA (Page et al., 2021). El método, en cuestión, es una herramienta práctica que faculta la búsqueda, evaluación y sintetización sistemática de la literatura existente acerca del tópico desarrollado (Moreno et al., 2018). La determinación del alcance de la investigación partió de la pregunta ¿Cuál es el estado actual los elementos asociados a la efectividad del uso de la gestión por resultados en Latinoamérica durante la última década? Frente a este alcance, se procedió a realizar una búsqueda bibliográfica exhaustiva en base a criterios de selección previamente establecidos, con la finalidad de filtrar a aquellos estudios que se relacionen de forma estrecha con la presente temática, tal como se detalla en el siguiente apartado.

Se realizó una búsqueda bibliográfica en las bases de datos Scopus, Web of Science (WoS) y SciELO, utilizando las siguientes palabras claves y sus equivalentes en el idioma inglés: “gestión por resultados”, “Latinoamérica”, “efectividad” y “nueva gestión pública”; la consulta fue realizada el 26 de octubre de 2022. La estrategia de acción, estuvo constituida por secuencias de algoritmos de búsqueda, resultantes de la combinación de términos y el empleo de conectores booleanos, detallados en la tabla 1.

Tabla 1 - Algoritmos de búsqueda para la búsqueda de bibliografía en la base de datos de Scopus, Web of Science y SciELO.

Base de datos	Algoritmo de búsqueda
Scopus	<p>Scopus [1]: (TITLE-ABS-KEY ("management by results") AND TITLE-ABS-KEY ("latin america"))</p> <p>Scopus [2]: TITLE ("management by results")</p> <p>Scopus [3]: (TITLE-ABS-KEY ("management by results") AND TITLE-ABS-KEY (effectiveness))</p> <p>Scopus [4]: (TITLE ("new public management") AND TITLE-ABS-KEY (effectiveness))</p>
Web of Science	<p>WoS [1]: "management by results" (All Fields) AND effectiveness (All Fields)</p> <p>WoS [2]: "management by results" (All Fields) AND "Latin America" (All Fields)</p> <p>WoS [3]: "new public management" (Title) AND effectiveness (All Fields)</p> <p>WoS [4]: "new public management" (Title) AND effectiveness (Title)</p>
SciELO	<p>SciELO [1]: ("management by results") AND ("latin america")</p> <p>SciELO [2]: ("new public management") AND (effectiveness)</p> <p>SciELO [3]: (ti:("gestión por resultados"))</p> <p>SciELO [4]: ("nueva gestión pública") AND (efectividad)</p>

Nota: Elaboración propia.

Previo a la selección de investigaciones, éstos se evaluaron con criterios de elegibilidad (criterios de inclusión y exclusión). En términos específicos, para el proceso de búsqueda en la base de datos Scopus, se han utilizado las frases “gestión por resultados”, “nueva gestión pública” así como las palabras “efectividad” y “Latinoamérica” en inglés, presentes tanto en el título o el resumen, como un algoritmo de búsqueda aplicada en este caso en particular. De igual manera, para el caso de la base de datos Web of Science, se ha empleado la incorporación de estas mismas frases y palabras, y el uso de la conjunción “AND”, como un algoritmo de búsqueda. Por su parte, en el contexto de la búsqueda en la base de datos Scielo, se han empleado estas frases y palabras, con la salvedad de que esta utilización se ha llevado a cabo tanto en el idioma inglés como español.

3.2 Criterios de elegibilidad

Para la selección de manuscritos se han considerado criterios de inclusión y exclusión. Los criterios de inclusión considerados han sido los siguientes: a) Estudios en español, inglés y portugués; b) Documentos cuyo tiempo de publicación estuvo comprendido en la última década (2012-2022); c) Investigaciones enmarcadas en el contexto latinoamericano; d) Artículos de revista.

En complementariedad, entre los criterios de exclusión empleados para la presente revisión sistemática, se encuentran los siguientes aspectos: a) Estudios que no abordan la gestión por resultados en la administración pública; b) Investigaciones que abordan a la gestión por resultados como aspecto secundario o de fondo; c) Artículos que abordan la gestión por resultados desde el ámbito financiero.

La calidad de los estudios se aseguró mediante la crítica de procedencia, como principio de validación; en tal sentido, los artículos seleccionados provenían de revistas indexadas con altos índices de impacto científico. Los registros fueron descargados en formato CSV Excel (Scopus) y BibTeX (WoS y SciElo) para su importación en la plataforma web gratuita Rayyan, a fin de filtrar, eliminar documentos duplicados y etiquetar los documentos incluidos y excluidos, a través de la función “detect duplicates”, “label”, “include” y “Upload PDF full-texts”.

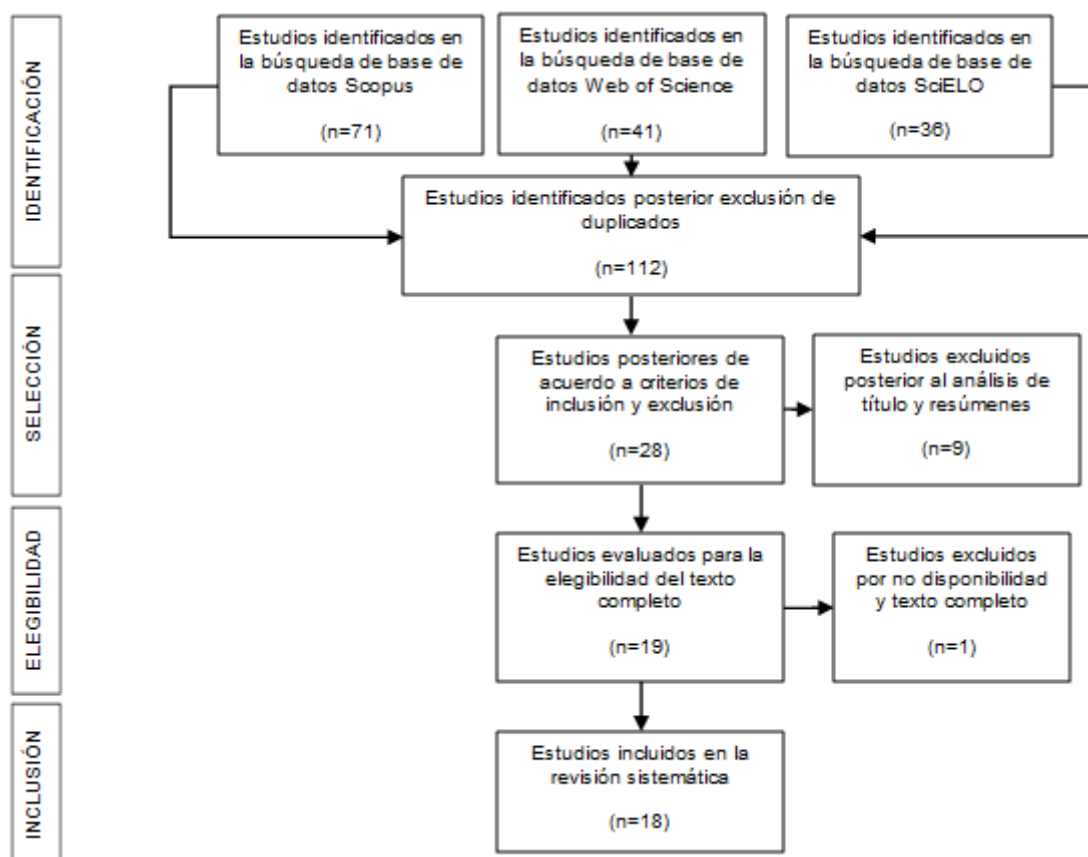
Una vez resueltos los posibles elementos repetidos, se procedió a la revisión exhaustiva de títulos y resúmenes, según los criterios de inclusión y exclusión, se analizó los índices por encima de 90% como elemento de juicio para revisar y solucionar las discrepancias en la selección de documentos y ante la imposibilidad de alcanzar acuerdos unánimes se optó por la eliminación del artículo. Posterior a la selección, los resultados fueron extraídos de los artículos incluidos en la revisión a través de la lectura exhaustiva, a fin de identificar su contribución en la contestación de la pregunta de investigación y compararlos de forma cualitativa y narrativa (Okoli, 2015). Se construyeron unidades de análisis a partir de la coincidencia entre ideas, para abordar el tópico en cuestión.

En este sentido, en el presente trabajo de investigación se presentan las siguientes secciones: el análisis cuantitativo y cualitativo, a partir de las respuestas a la interrogante planteada previamente. Con relación a la metodología empleada en la revisión sistemática, se han incluido 18 artículos, sobre los cuales, se detalló la información extraída de los mismos. Respecto a la premisa anterior, en el siguiente apartado se realizará la descripción de los resultados que se derivan de la búsqueda final, desde una perspectiva cuantitativa.

3.3 *Análisis cuantitativo*

Para efectos del presente estudio, la búsqueda realizada en base a los algoritmos previamente mencionados, ha dado como resultado inicial la estadística de 148 estudios, en las bases de datos Scopus, Web of Science y SciELO; obteniéndose una muestra final de 18 artículos tras seguir los procesos de identificación, selección, elegibilidad e inclusión. Asimismo, mediante la figura 1 se presente en detalle el diagrama de flujo correspondiente a la metodología PRISMA, para el caso de la presente revisión sistemática.

Figura 1 - Diagrama de Flujo PRISMA.



Nota: Elaboración propia.

En base a los datos que se presentan en la figura 1, la búsqueda inicial dio como resultado la siguiente estadística: 71 estudios de la base de datos Scopus, 41 de Web of Science, y 36 para el caso de la base de datos de SciELO, una cifra en conjunto equivalente a 148 trabajos. En estrecha correspondencia con la información anterior, luego de restar la cantidad de duplicados (n duplicados = 36) a la cifra inicial de 148, se obtuvo el resultado de 112 artículos para el presente proceso de selección. Posteriormente, respecto a la estadística de 112 estudios han sido depurados 84 registros en base a los criterios de inclusión y exclusión previamente establecidos, dando como resultado la cifra de 28. En efecto, de estos 28 artículos, 9 han sido suprimidos debido al análisis de título y resumen y solo 1 para el caso de la disponibilidad de texto completo, por lo que se obtuvo una estadística resultante que es igual a 18 artículos.

A modo de síntesis, mediante la búsqueda realizada en las bases de datos Scopus, Web of Science y SciELO, y la aplicación de los pasos establecidos por la metodología PRISMA, se ha obtenido la cantidad final equivalente a 18 artículos científicos seleccionados. Respecto a la premisa anterior, es importante hacer la precisión de que, la extracción de información, así como el análisis comparativo de resultados, se llevará a cabo a partir de estos 18 estudios finalmente seleccionados. Por su parte, a través de la Tabla 2, se presenta la distribución de la selección final de artículos, según bases de datos empleados para la presente revisión sistemática.

Tabla 2 - Distribución de artículos seleccionados por base de datos.

Base de datos	Documentos considerados
Scopus	7
Web of Science	1
SciELO	10
Total	18

Nota.: Elaboración propia.

Tal como se observa en la Tabla 2, la mayor cantidad de artículos finalmente seleccionados ha correspondido a la búsqueda realizada en la base de datos de Scielo con una cifra estadística equivalente a 10 artículos científicos. Por su parte, de los 18 artículos seleccionados en la presente revisión sistemática, 7 han sido extraídos de la base de datos Scopus. En estrecha concordancia con la información anterior, es importante hacer la precisión de que solo 1 artículo ha sido seleccionado de la base de datos Web of Science.

3.4 Base de datos

En este sentido, en este apartado se presentará en detalle el análisis correspondiente a los 18 artículos finalmente seleccionados, que se constituye en la principal base de datos empleada en la presente revisión sistemática. Respecto a la premisa anterior, a través de la tabla 3 se presenta toda la información respecto a los autores, título, año de publicación y país de procedencia de la selección final de artículos.

Tabla 3 - Matriz síntesis de los artículos considerados para la revisión.

Nº	Año	Autor	Título	País de procedencia
1	2012	Araújo, P., y Pereira, J.	Análise da aplicabilidade do modelo gerencial na administração municipal	Brasil
2	2012	Kanufre, R.A.M, y Rezende, D.A.	Princípios da gestão orientada para resultados na esfera municipal: o caso da prefeitura de Curitiba	Brasil
3	2013	Ramos, C., y Scrollini, F.	Los nuevos acuerdos entre políticos y servidores públicos en la alta dirección pública en Chile y Uruguay	Chile
4	2014	Morales, M.	New public management in Chile: Origins and effects	Chile
5	2014	Porpino, G., y De Stefani, E.	O caso do PAC Embrapa: requisitos de uma gestão orientada para resultados no setor público	Brasil
6	2016	Ramos, J.M.	Gestión por resultados en México, 2013-2014. Algunos impactos en Baja California	México
7	2017	Pliscoff, C.	Implementing the new public management: Problems and challenges to public ethics. The Chilean case	Chile
8	2018	De La Garza, D.J. et al.	Trends in modern public administration: The new public management in Mexico	México
9	2018	Díaz, J.R. et al.	Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional	Perú
10	2019	Díaz, A.G. et al.	Restricciones para orientar a resultados los programas de desarrollo rural en México	México
11	2020	Aracena, B. et al.	Does the new public management contribute to improving the performance of obstetric care in Mexico public hospitals?	México
12	2020	Martínez, J.I. et al.	Análisis de validez de constructo del instrumento: "Enfoque Directivo en la Gestión para Resultados en la Sociedad del Conocimiento"	México
13	2021	Parente, J.M., y Villar, L.B.E.	Beyond the NGP: The narrative of the Post New Public Management in the educational systems of Spain and Brazil	Brasil
14	2021	Tamayo, N.	La modernización de la Administración Pública cubana en clave de desarrollo. Principales desafíos	Cuba
15	2022	Tunque, M. A., y Quispe, L.	Managing by results in public health organizations: a systematic review	Perú
16	2022	Dos Santos, C., y Alencar, F.	Gestão para resultados e ações de controle na política educacional paulista	Brasil
17	2022	Santos, A. B.	Good practices of open Parliament and legislative transparency	México
18	2022	Parra, A.A., y Figueroa, G.E.G.	Diseño de un instrumento para medir la capacidad de gestión para resultados en la Universidad Juárez del Estado de Durango	México

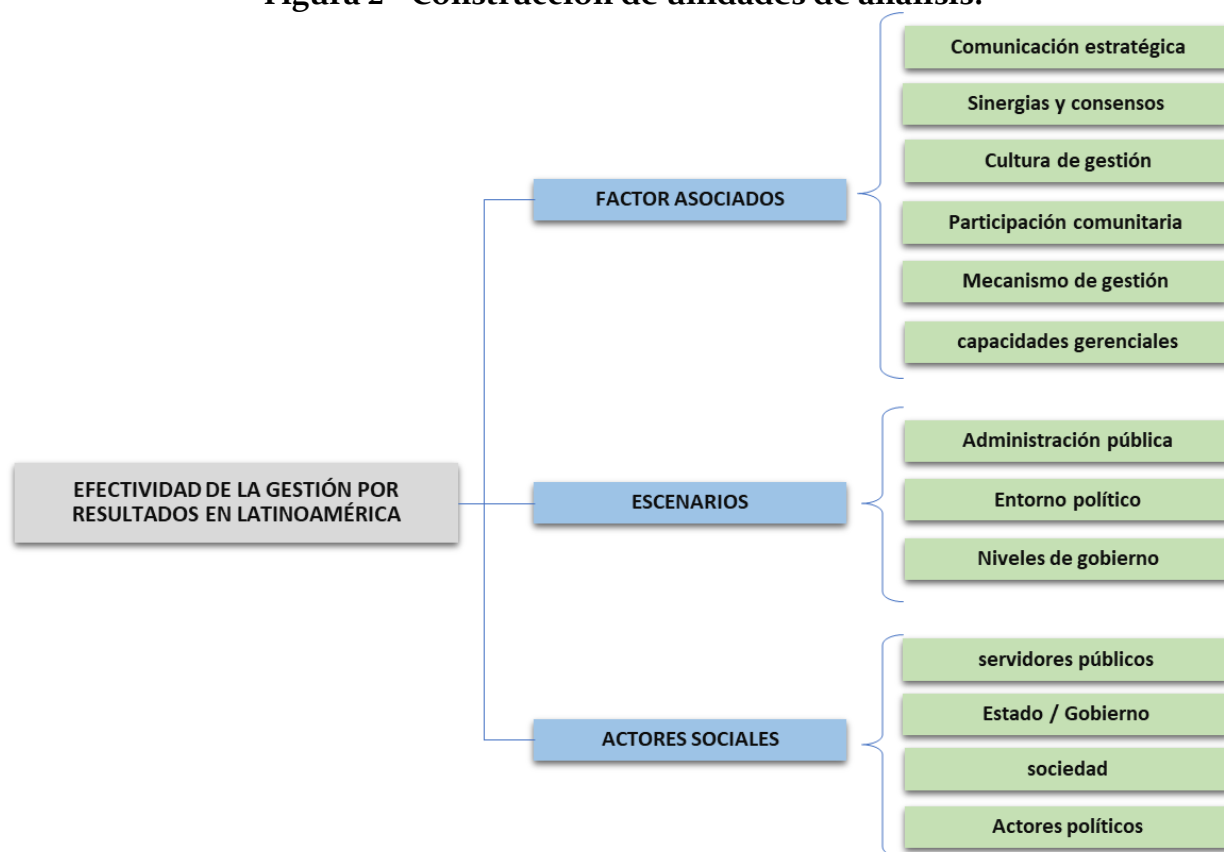
Nota: Elaboración propia.

En la tabla 3 se muestra una matriz de síntesis con las características generales de los documentos abordados en la presente revisión sistemática. Con relación al país de procedencia, el 38,9 % del total de artículos seleccionados corresponden a México, seguido de Brasil (27,8 %), Chile (16,7 %), Perú (11,1 %) y Cuba (5,6 %). Asimismo, es importante precisar que en la mayor proporción de estudios (88,9 %) a la variable de estudio se la ha referenciado como Gestión por resultados, y solo en un 11,1 % se lo ha denominado nueva gestión pública.

3.5 Análisis cualitativo

A partir del proceso de lectura exhaustiva de los artículos incluidos, se construyeron unidades de análisis para el abordaje de la investigación, reconociendo entonces a los “factores asociados a la efectividad de la gestión por resultados”, “Escenario socio institucional” y “actores sociales” para el análisis. En la Figura 2, se destacan los elementos coincidentes entre los autores (Aracena et al., 2020; Parra & Figueroa, 2022; De La Garza et al., 2018; Díaz, A.G. et al., 2019; Díaz, J.R. et al., 2018; Santos & Alencar, 2022; Araújo & Pereira, 2012; Kanufre & Rezende, 2012; Martínez et al., 2020; Morales, 2014; Parente & Villar, 2021; Pliscoff, 2017; Ramos & Scrollini, 2013; Santos, 2022; Porpino & De Stefani, 2014; Ramos, 2016; Tamayo, 2021; Lizana & Huaman, 2022).

Figura 2 - Construcción de unidades de análisis.



Nota: Elaboración propia.

Tal como se observa en la Figura 2, en la temática que se vincula de forma estrecha con la efectividad del modelo de gestión por resultados en la región de América Latina, los 3 elementos claves son los siguientes: los factores asociados a la variable de efectividad, los contextos sociales e institucionales, y los agentes sociales. En términos específicos, entre los factores clave que tienen incidencia sobre el grado de efectividad del modelo de gestión por resultados, se han encontrado los siguientes aspectos: las sinergias y consensos, la cultura de gestión, la comunicación estratégica, la participación comunitaria, los mecanismos de gestión y las capacidades gerenciales. Por su parte, la variable de contextos sociales e institucionales puede ser subdividida en: la administración pública, el entorno político y los niveles de gobierno. Respecto a la premisa anterior, en el conjunto de agentes sociales que se relacionan de forma directa con la efectividad de la gestión por resultados, se han encontrado los siguientes actores: servidores públicos, los agentes gubernamentales, la sociedad y los agentes políticos.

4. Resultados y discusión

La gestión pública de un país, deriva inherentemente de factores, entramados sociales, culturales y políticos dispuestos en distintos escenarios socio institucionales. Por tanto, adoptar e implementar el nuevo modelo de gestión pública orientado a resultados de manera eficiente, faculta la transformación del Estado tradicional a uno eficaz, fuerte, más presente y activo, elevando, así, el valor público y el nivel de legitimidad de un gobierno o institución (Porpino & De Stefani, 2014; De La Garza et al., 2018). En ese sentido, los diferentes mecanismos y escenarios en la implementación del enfoque por resultados se convierten en motores determinantes en el proceso de gestión de la administración pública.

Por otro lado, la deficiencia parcial o absoluta de la promoción de la gestión por resultados puede mantener jerarquías verticales rígidas, planeamiento discontinuo, generar limitaciones en el proceso de descentralización, en la articulación de instituciones y personas y en la vinculación de la asignación de presupuesto con resultados medibles en términos de bienestar social (Ramos, 2016).

En esa misma línea, el nivel de efectividad se establece como un producto de interacciones complejas de múltiples aspectos institucionales, sociales, políticos, económicos y culturales, que influyen en desempeño de los distintos niveles de gobierno. Los actores sociales: gobierno, Estado, gestores públicos y grupos políticos; son determinantes en todo el entramado de implementación y cadena de resultados a servicio de los ciudadanos.

A continuación, se procede a argumentar los elementos implícitos en los documentos revisados en función a las tres unidades de análisis develadas: factores asociados a la efectividad de la GpR, escenario socio institucional y actores sociales.

4.1 Factores asociados a la efectividad de la gestión por resultados

Dentro de las investigaciones analizadas convergen algunos autores al afirmar que existen elementos asociados a la efectividad de la gestión por resultados, que divergen en grado o nivel de afectación en el tópico estudiado. Los autores señalan que los mecanismos de gestión, es decir la planificación estratégica, descentralización de funciones, sistemas de evaluación y monitoreo, procesos de profesionalización y de transparencia, en la praxis, son factores que inciden fuertemente en el nivel de efectividad (Ramos, 2016; De La Garza et al., 2012; Aracena et al., 2020). Aquel planteamiento se encuentra alineado a los componentes de la gestión pública moderna orientada a resultados considerados en las leyes de modernización de la administración pública: planeamiento del Estado, planeamiento estratégico, presupuesto para resultados, gestión por procesos y servicio civil meritocrático (Secretaría de Gestión Pública, 2013).

De forma similar, los autores concuerdan que la comunicación estratégica juega un papel clave en la efectividad. Tanto Porpino y De Stefani (2014) como Pliscoff (2017), han aseverado que la comunicación facilita y refuerza el logro de objetivos en la gestión por resultados, en tal sentido, las acciones en torno al diálogo a nivel interno y externo son factores estratégicos para el éxito de proyectos y políticas. Así mismo, los autores aseveran que “la comunicación pública no puede medirse sólo por la obtención de resultados inmediatos, sino que debe apoyarse en una cultura que favorezca el interés público, la democratización de la información, la relación transparente con la sociedad” (Porpino & De Stefani, 2014, p.358).

Por otro lado, Tamayo (2021) y Martínez et al. (2020) concuerdan que las sinergias y consensos fomentan los mecanismos de coordinación y la articulación intra e interinstitucional a fin de tener una visión conjunta y consensuada de la gestión que las instituciones estatales vienen realizando, a la vez que tienen un proceso de evaluación y monitoreo permanente para una retroalimentación de las fortalezas y debilidades. Asimismo, los autores, confluyen que se trata de la concreción de alianzas estratégicas dentro y fuera para la gestión de cambio.

Otro factor relevante considerado en la literatura es la participación comunitaria. Al respecto Lizana y Huaman (2022) señalan que, a un nivel mayor de participación, se reportan mejores resultados para el modelo de gestión, afirmación que concuerda con Martínez et al. (2020) y Díaz et al. (2018), para quienes, resulta necesario que la ciudadanía sea protagonista de todo el proceso de modernización de la administración pública, ya que esta funciona como garantía de lograr mayor eficiencia en la implementación de programas, proyecto o realización de funciones por parte del sector público. No obstante, la participación puede sesgar el desarrollo, si los grupos de interés anteponen beneficios particulares a beneficio propio de otros.

Así también, se reconoce a las capacidades gerenciales de los gestores públicos en la efectividad de la gestión por resultados. Considerando la presencia de un escenario donde la meritocracia no siempre es empleada para la ocupación de un cargo, es indudable la existencia de servidores con limitada preparación para desempeñar su rol; de tal forma, surge la necesidad de empoderar a los funcionarios públicos en áreas tecnológicas, gerenciales y otras habilidades (liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo) que garanticen una administración más eficiente y desarrollada al servicio de la ciudadanía (Martínez et al., 2020; Díaz et al., 2019).

Por último, los autores confluyen en presentar a la cultura de gestión como un bumerang de influencia entre los valores culturales y los procesos de gestión, bajo esta premisa, Ramos (2016), asegura que los principios de eficiencia y eficacia son parte inherente de los procesos de transformación; en América latina, estos se intersecan con fenómenos históricos latentes, como el centralismo, las resistencias de la burocracia, la corrupción o la limitada transparencia en la función pública, contrapuestos a los principios del nuevo modelo.

4.2 *Escenario socio institucional*

Los entornos sociales e institucionales, se constituyen como el plano donde se producen el conglomerado de acciones que contribuyen en la efectividad del nuevo modelo de gestión. En todas las investigaciones analizadas se pudieron identificar tres escenarios: administración pública, escenario político y niveles de gobierno. Acerca del entorno de la administración pública, los autores afirman que las lógicas administrativas del sector privado, los principios a favor del libre mercado, el tamaño del sector público y las fuentes de recursos intervienen en los mecanismos de la gestión por resultados, en el presupuesto por resultados y la planificación estratégica (Parra & Figueroa, 2022; De La Garza et al., 2018). En complemento, Araújo y Pereira (2012) sugieren que la administración pública requiere estar bien estructurada para actuar eficazmente sobre las demandas sociales y la acción pública en general.

En cuanto al escenario político, los autores mencionan que los cambios de gobierno influyen en la manera en que se personaliza el modelo en cuestión, principalmente por la discontinuidad de planes administrativos de un periodo a otro y por los casos de corrupción extendidas por la región latinoamericana y los distintos ámbitos de la sociedad (Pliscoff, 2017; Ramos & Scrollini, 2013). En ese sentido, la existencia de ambos fenómenos, se posiciona como un reto que debe enfrentar la modernización de la administración pública.

Asimismo, los investigadores concuerdan la existencia de múltiples cuestiones en los niveles de gobierno que repercuten en el tópico estudiado. En el escenario contemporáneo aún se observa una crisis de desconfianza, procesos altamente burocratizados, limitada legitimidad de las instituciones públicas, corrupción estructural y bajos niveles de gobernanza, los cuales dificultan la construcción de puentes entre los funcionarios públicos y la ciudadanía; no obstante, a la misma vez, se identifican mayores grados de involucramiento de los municipios descentralizados en el desarrollo local y regional en comparación a décadas anteriores (Santos, 2022; Ramos, 2016).

4.3 *Actores sociales*

En el plano pragmático y sistémico, los actores sociales juegan un rol fundamental en la adopción de la gestión por resultado, convirtiéndose en los stakeholders de la función pública. Tanto Araújo y Pereira (2012), como Porpino y De Stefani (2014), han considerado a los servidores públicos como supuestos básicos del modelo, principalmente para promover y fomentar medios para que la población tome conciencia de la relevancia de su participación en la gestión pública, a la par de dirigir la integración de esfuerzos entre individuos y equipos en la conducción de un programa o institución.

Ahora bien, la eficacia de los roles que desempeñan se encuentra condicionada a las competencias gerenciales que posean, por ende, las capacitaciones con una visión corporativa, dinámica y firme, se convierte en aliado estratégico a fin de transformar a los gestores públicos en innovadores de políticas públicas, generadores de valor público, con capacidad de innovación y liderazgo estratégico, orientados a resultados (Ramos & Scrollini, 2013; Parra & Figueroa, 2022). Asimismo, en las funciones que realizan incide el entorno cultural latinoamericano y la apropiación de valores incoherentes con los principios de gestión por resultados: conductas corruptas, lógicas de patronazgo y padrinazgo (Pliscoff, 2017; Ramos & Scrollini, 2013)

Por su parte, Ramos y Scrollini (2013) identifican a los actores políticos como agentes influyentes en el desarrollo adecuado de la gestión pública; los autores distinguen que, en América Latina, la presencia de acuerdos implícitos o tácitos entre gestores públicos y políticos se ubican en el centro del sistema político. En tal sentido, el político obtiene control de la gestión por gestores que se estiman son de su confianza (empleados en puestos de confianza), tanto en la toma de decisiones como en el diseño de instituciones de gestión.

Con relación a los agentes macro, se precisa que Estado y sociedad constituyen una interrelación bilateral mediada por la administración pública, erigiéndose, entonces, el Estado como empleador de competencias con interés público para actuar a la medida de las demandas sociales de servicios transparentes y de calidad realizadas por la sociedad (Kanufre & Rezende, 2012; Martínez et al., 2020).

En entornos complejos y dinámicos, la vinculación Estado-sociedad, como resultante de relaciones y productora de otras, exige “elevar los niveles de desempeño de la gestión, centrando una mayor atención en la ética, la moral y la transparencia de la administración pública” (Kanufre & Rezende, 2012, p.639; Grandinetti, 2018).

En suma, considerado que “todos los actores que contribuyen directa o indirectamente a la consecución de un conjunto de efectos, garantizan que sus procesos, productos y servicios contribuyan al logro de los resultados deseados”

(United Nations Office on Drugs and Crime, 2018, p.10); en ese sentido, la relevancia de los actores sociales en la efectividad de la gestión por resultados es indudable, por consiguiente, resulta necesario enfocar acciones en su fortalecimiento.

5. Conclusiones

Los hallazgos del presente estudio permiten concluir que, según la literatura revisada, la planificación estratégica, la comunicación estratégica, las sinergias inter e intrainstitucionales, la participación comunitaria, las capacidades gerenciales de los gestores públicos, la cultura de gestión, se constituyen como factores que inciden en la efectividad de la gestión orientada a resultados en Latinoamérica; asimismo, esta asociación guarda amplia relevancia con los entornos institucionales, sectoriales y políticos, así como, con el papel de los actores que llevan a cabo los procesos de gestión.

En estrecha concordancia con la premisa anterior, se destaca la importancia que tiene la implementación o puesta en marcha de aquellas propuestas orientadas al fortalecimiento y desarrollo de los esquemas de presupuestos por resultados, en la región de América Latina. En este contexto, resulta fundamental la ejecución de políticas de difusión y promoción de las ventajas, aportes y potencialidades de la adopción de los modelos de gestión por resultados, dirigido a los agentes del sector público, con la finalidad de contribuir a su proceso de implementación. Asimismo, es importante hacer la precisión sobre el grado de relevancia que tienen aquellas estrategias que se direccionen hacia la consecución de mejoras en los niveles de efectividad de los modelos de gestión por resultados. En efecto, no solo es relevante la adopción de este tipo de esquemas, sino también aquellas políticas *ex post*, que sean encaminadas al fortalecimiento de los modelos de gestión por resultados en términos de sus niveles de efectividad.

Frente a este escenario, se destaca el rol que tiene un mejor conocimiento sobre aquellos factores que tienen una mayor incidencia sobre el grado de efectividad de los esquemas de gestión por resultados; en este sentido, las políticas de contribución a la efectividad de estos esquemas, podrían enfocarse sobre estos factores, con la finalidad de generar un mayor impacto sobre esta variable. Respecto con la premisa anterior, los principales resultados que se derivan del presente trabajo no solo contribuyen a la literatura existente, sino que puede constituirse en conocimiento que contribuya a una mejor toma de decisiones y direccionamiento de políticas que se orienten a la introducción de mejoras en la efectividad de los esquemas de gestión por resultados.

Los resultados del presente estudio deben ser examinados con cautela debido a la reducida cantidad de bases de datos consultadas; adicionalmente, la valoración de efectividad de la gestión por resultados adquiere matices en función a (1) las particularidades de cada territorio de la región, (2) su proceso histórico y político, (3) su complejidad institucional y (4) su normativa legal de administración pública. Además, se debe puntualizar en la inclusión de tecnología en la selección de manuscritos para reducir el sesgo de observador y obtener registros con mayor depuración.

Finalmente, en razón a las características del estudio, se sugiere que posteriores investigaciones integren mayor número de base de datos especializadas debido a que, consolidar el análisis de los factores que intervienen en la efectividad de la nueva gestión pública promueve la reflexión de determinados rasgos inherentes a sí misma. Asimismo, otra línea de investigación que pueda derivarse del presente estudio, sería la realización de un trabajo de investigación, cuya temática se vincule de forma estrecha con la evaluación de los aportes y las potencialidades del modelo de gestión por resultados, sobre otras variables de estudio. De igual forma, es importante hacer la precisión sobre la relevancia que podría tener un estudio de esta índole no solo a nivel local o de un solo país, sino a nivel regional; asimismo, es interesante la realización de análisis de tipo comparativo entre 2 o más países con características similares. Por su parte, es preciso hacer la mención de que una línea de investigación podría ser la elaboración de un trabajo que se oriente al análisis e identificación de aquellos factores característicos de cada economía, que tienen una contribución sobre los resultados de los esquemas de gestión por resultados.

Referencias

Aracena Genao, B., Leyva Flores, R., & Soto Flores, M. D. R. (2020). Does the new public management contribute to improving the performance of obstetric care in Mexico public hospitals?. *Contaduría y administración*, 65(1), 1-14. Doi: <https://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2019.2109>

Araújo, P. G. D., & Pereira, J. (2012). Análise da aplicabilidade do model gerencial na administração municipal. *Revista de Administração Pública*, 46(0), 1179-1199. Disponible en http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122012000500001&lang=es

Ariza, D. A. (2017). Efectividad de la gestión de los proyectos: una perspectiva constructivista. *Obras y proyectos*, (22), 75-85. Disponible en <https://www.scielo.cl/pdf/oyp/n22/0718-2805-oyp-22-0075.pdf>

- Bermúdez, J. (2021). Problem based learning to improve critical thinking: a systematic review. *INNOVA Research Journal*, 6(2), 77-89. Doi: <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n2.2021.1681>
- Carvajal, E. F. J. (2023). Los avances y desafíos de la gestión por resultados en el Ecuador y América Latina. *UTC Revista de Ciencias Administrativas y Económicas*, 6(2). Disponible en <https://bitly.cx/NMlkl>
- De La Garza, D. J., Yllán, E. R., & Barredo, D. (2018). Tendencias en la administración pública moderna: La nueva gestión pública en México. *Revista Venezolana De Gerencia*, 23(81), 31- 48. Doi: <https://doi.org/10.37960/revista.v23i81.23467>
- Díaz, J. R., Núñez, L. A., & Cáceres, K. V. (2018). Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional. *Fides et Ratio - Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 16(16), 169-197. Disponible en http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2018000200010&lng=es&tlng=es.
- Díaz, A. G., Aguilar, N., Santoyo C., Vinicio H., Muñoz, M., & Altamirano, J. R. (2019). Restricciones para orientar a resultados los programas de desarrollo rural en México. *Agricultura, sociedad y desarrollo*, 16(2), 199-218. Doi: <https://doi.org/10.22231/asyd.v16i2.1007>
- Laguna, M. I. D. (2015). Los orígenes de la gestión por resultados en Chile y México ¿Imposición, copia o aprendizaje transnacional? *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*, 4(2), 89-110. Doi: <https://doi.org/10.15174/remap.v4i2.133>
- Lizana, M. A. T., & Huaman, L. Q. (2022). Gestión por resultados en organizaciones públicas de salud: una revisión sistemática. *Universidad Y Sociedad*, 14(1), 221-228. Disponible en <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2625>
- Figuroa, W., Molina, M. & Peñate, M. (2018). *Gestión pública por resultados para el desarrollo en Centroamérica*. Instituto Centro Americano de Asuntos Fiscales. Disponible en https://mail.icefi.org/sites/default/files/bef_21gestion_publica_por_resultados_para_el_desarrollo_de_centroamerica.pdf
- Grandinetti, R. M. (2018). Innovación en la gestión pública. Estado Abierto. *Revista Sobre El Estado, La Administración Y Las Políticas Públicas*, 2(3), 91-115. Disponible en <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/EA/article/view/62>
- Grijalva, P., Cornejo, G., Gómez, R., Real, K., & Fernandez, A. (2019). Collaborative tools for systematic revisions. *Revista Espacios*, 40(25). Disponible en <https://bit.ly/3EWQ9FA>
- Junior, P. C. R., Junior, E. R., & Rezzoagli, B. A. (2017). Administración pública comparada: análisis de laboratorios públicos de Brasil y Argentina. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 47(127), 299-334. Doi: <http://dx.doi.org/10.18566/rfdcp.v47n127.a02>
- Kanufre, R. A. M., & Rezende, D. A. (2012). Princípios da gestão orientada para resultados na esfera municipal: o caso da prefeitura de Curitiba. *Revista de Administração*, 47(4), 638-652. Doi: <https://doi.org/10.5700/rausp1064>
- Martínez, J. I., Palacios, G. E., & Juárez, L. G. (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. Doi: <https://doi.org/10.17163/ret.n19.2020.09>
- Milanesi, A. (2018). La gestión por resultados: una revisión de la literatura y sus desafíos en América Latina. *Revista Administración & Desarrollo*, 48(1), 170-199.
- Morales, M. (2014). Nueva Gestión Pública en Chile: Orígenes y efectos. *Revista de ciencia política (Santiago)*, 34(2), 417 - 438. Doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-090X2014000200004>
- Moreno, B., Muñoz, M., Cuellar, J., Domancic, S., & Villanueva, J. (2018). Revisiones Sistemáticas: definición y nociones básicas. *Revista clínica de periodoncia, implantología y rehabilitación oral*, 11(3), 184-186. Doi: <https://dx.doi.org/10.4067/S0719-01072018000300184>

- Okoli, C. (2015). A Guide to Conducting a Standalone Systematic Literature Review. *Communications of the Association for Information Systems*, 37(43), 879-910. Disponible en <http://aisel.aisnet.org/cais/vol37/iss1/43>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372. Doi: <https://doi.org/10.1136/bmj.n1601>
- Palacios, M. L., Toribio, A., & Deroncele, A. (2021). Educational innovation in the development of relevant learning: A systematic literature review. *Universidad y Sociedad*, 13(5), 134-145.
- Parente, J. M., & Villar, L. B. E. (2021). Más allá de la NGP: La narrativa de la Post Nueva Gestión Pública en los sistemas educativos de España y Brasil. *Revista Portuguesa De Educação*, 34(2), 5-24. Doi: <https://doi.org/10.21814/rpe.17555>
- Parra, A. A. D. L., & Figueroa G. E. G. (2022). Diseño de un instrumento para medir la capacidad de gestión para resultados en la Universidad Juárez del Estado de Durango. RIDE. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12(24), 1-42. Doi: <https://doi.org/10.23913/ride.v12i24.1199>
- Pliscoff, C. (2017). Implementando la nueva gestión pública: problemas y desafíos a la ética pública. *El caso chileno. Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, 24(73), 141-164. Doi: <https://doi.org/10.29101/crcs.voi73.4241>.
- Porpino, G., & De Stefani, E. (2014). O caso do PAC Embrapa: requisitos de uma gestão orientada para resultados no setor público. *Rev. Adm. Pública*, 48(2), 343-366. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-76121158>
- Ramos, C., & Scrollini, F. (2013). Los nuevos acuerdos entre políticos y servidores públicos en la alta dirección pública en Chile y Uruguay. *Revista Uruguaya de Ciencia Política*, 22, 11-36. Disponible en http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-499X2013000100001&lang=es
- Ramos, J. M. (2016). Gestión por resultados en México, 2013-2014. Algunos impactos en Baja California. *Estudios Fronterizos, nueva época*, 17(34), 64-84. Doi: <http://dx.doi.org/10.21670/ref.2016.34.a04>
- Reyna, M. V. S., del Toro, A. V., Vincent, N. A. M., Amado, F. R., Salazar, M. O. G., González, A. M. B., & Jiménez, J. M. J. (2021). Revisión sistemática: el más alto nivel de evidencia. *Orthotips*, 17(4), 217-221. Disponible en <https://www.medigraphic.com/pdfs/orthotips/ot-2021/ot214g.pdf>
- Santos A. B. (2022). Reseña de buenas prácticas de Parlamento abierto y transparencia legislativa. *Foro Internacional*, 62(2), 444-450. Disponible en <https://forointernacional.colmex.mx/index.php/fi/article/view/2905/2886>
- Santos, C. D., & Alencar, F. (2022). Gestão para resultados e ações de controle na política educacional paulista. *Educação em Revista*, 38, 1-16. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0102-469825020>
- Secretaría de Gestión Pública (2013). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. SGP. Disponible en <https://www.gob.pe/institucion/pcm/campa%C3%B1as/3787-politica-nacional-de-modernizacion-de-la-gestion-publica>
- Tamayo, N. (2021). La modernización de la Administración Pública cubana en clave de desarrollo. Principales desafíos. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 9(2), 1-13. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322021000200010
- United Nations Office on Drugs and Crime (2018). *Manual para Gestión Basada en Resultados y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible Development Goals*. UNODC. Disponible en https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC_Handbook_on_Results_Based_Management_Espanol.pdf
- Urrútia, G., & Bonfill, X. (2010). PRISMA declaration: A proposal to improve the publication of systematic reviews and meta-analysis. *Medicina Clínica*, 135(11), 507-511. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.medcli.2010.01.015>