

---

**Gestión por resultado: Su evolución hacia la implementación del presupuesto basado en resultados en Panamá**

**Management by results: its evolution towards the implementation of performance-based budgeting in Panama**

**Eyra Lewis Santos**

Contraloría General de la República de Panamá, Panamá.  
[eyrodriguez@contraloria.gob.pa](mailto:eyrodriguez@contraloria.gob.pa) <https://orcid.org/0000-0002-4877-2291>

**Sugey Castillo Him**

Contraloría General de la República de Panamá. Panamá. [scastillo@contraloria.gob.pa](mailto:scastillo@contraloria.gob.pa)  
<https://orcid.org/0000-0002-0102-2258>

Fecha de Recepción: 28 de febrero de 2024

Fecha de Aprobación: 20 de mayo de 2024

**Resumen**

Se presenta un análisis sobre la evolución de la Gestión por Resultados (GpR), enfocado en el Presupuesto basado en Resultados (PbR). En él se aborda cómo este estilo de gestión prioriza la consecución de resultados concretos y medibles, superando métodos administrativos tradicionales como el presupuesto incrementalista, caracterizado por el aumento de los presupuestos anteriores, en el cual el desempeño y sus efectos no son la base incidental de sus ajustes y modificaciones. En contraste, el presupuesto basado en resultados es aquel que dirige la asignación de los recursos públicos hacia objetivos claros, a través de una cadena de resultados bien estructurada, promoviendo una administración más estratégica y eficiente. Esta cadena incluye la identificación de insumos, actividades, productos y resultados finales, apoyada por

---

indicadores específicos para evaluar el progreso y el impacto de las políticas públicas. El caso de Panamá ilustra esta transición hacia una administración más transparente y responsable, en la búsqueda de mejorar la asignación de recursos y la eficiencia en la gestión pública, con su implementación a cargo del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). De allí que el presupuesto basado en resultados se proyecta como un modelo para impulsar el desarrollo socioeconómico y elevar la calidad de vida de los ciudadanos.

**Palabras clave:** Presupuesto, administración pública, gobierno, gasto público, planificación.

### Abstract

An analysis is presented on the evolution of Management by Results (MbR), focusing on Performance-Based Budgeting (PBB). It addresses how this management style prioritizes the achievement of concrete and measurable results, surpassing traditional administrative methods such as incremental budgeting, characterized by increasing previous budgets, where performance and its effects are not the incidental basis for adjustments and modifications. In contrast, performance-based budgeting directs the allocation of public resources towards clear objectives, through a well-structured results chain, promoting more strategic and efficient administration. This chain includes the identification of inputs, activities, products, and final outcomes, supported by specific indicators to assess the progress and impact of public policies. The case of Panama illustrates this transition towards a more transparent and responsible administration, in the quest to improve resource allocation and efficiency in public management, with its implementation led by the Ministerio de Economía y Finanzas,

---

supported by the United Nations Development Programme (UNDP). Hence, performance-based budgeting is projected as a model to boost socioeconomic development and improve the quality of life for citizens.

**Key words:** Budget, public administration, government, public spending, planning

### Introducción

El Estado tiene la función de garantizar la estabilidad del país, regulando sus actividades económicas, mediante leyes y políticas públicas. En virtud de esto, debe diseñar programas que promuevan la equidad, el desarrollo e inversión privada, la redistribución de la riqueza y la provisión de bienes y servicios públicos en beneficio de los ciudadanos. Siendo así, los gobiernos deben implementar instrumentos de gestión que contribuyan a la aplicación, seguimiento y evaluación de sus políticas públicas.

En ese sentido, la responsabilidad ciudadana obliga a conocer los planes y programas gubernamentales que se ejecutarán, para lo cual resulta imperativo que la población comprenda cómo se diseñan, planifican y ejecutan los presupuestos que se asignan para lograrlos, con el fin de contar con elementos que faciliten su supervisión, su participación en la gestión pública y la vigilancia de la rendición de cuentas de las instituciones estatales.

Para contribuir a ello, se describe el inicio de la Gestión por Resultados (GpR) y su evolución en América Latina y el Caribe, con énfasis en el componente denominado Presupuesto basado en Resultados (PbR), pues con la vinculación directa del financiamiento de los programas gubernamentales con los resultados específicos, procura una asignación de recursos más estratégica y transparente, lo que garantiza una

---

mejora en áreas como la reducción de la pobreza, la lucha contra la inequidad y la mitigación del impacto del cambio climático, entre otras.

En América Latina, la adopción de la gestión pública por resultados ha significado una transformación en la administración pública. A través de la presentación de casos concretos, como el Sistema de Gerencia Pública por Resultados y Transparencia (SIGPRET) de Honduras, diseñado para conectar los ejes del Plan de Gobierno con metas presidenciales y sectoriales, a través de una Matriz de Consistencia de Resultados y la implementación del presupuesto por resultados en Panamá, que ilustrarán los beneficios y desafíos asociados con estos modelos de gestión. El objetivo es transmitir la importancia de estos enfoques para contar así con una ciudadanía informada, con conocimiento sobre la ejecución efectiva de las políticas públicas y de los impactos que estas producen en el mejoramiento y desarrollo de sus vidas.

### **Desarrollo**

La gestión por resultados en los países del mundo surge como una respuesta a las inconformidades reveladas en los diferentes poderes del Estado y en la ciudadanía activa, quienes demandaban reformas, debido a la ineficiencia en el manejo de las finanzas públicas. Esta situación impulsó a los gobiernos a buscar una mayor racionalidad en el uso de los recursos públicos, adoptando prácticas gerenciales, con el propósito no solo de mejorar la eficiencia en la ejecución de las funciones públicas, sino también de elevar la transparencia hacia los administrados, en cuanto al destino cierto de los recursos que se aportan, a través de sus impuestos.

### **Inicios y evolución de la gestión por resultados**

---

Remontarse a los inicios de la gestión por resultados implica mencionar a países desarrollados como Australia, Nueva Zelanda y Reino Unido, considerados como pioneros en este tipo de gestión.

García López y García Moreno (2010) explican que estos países adoptaron el modelo de Nueva Gestión Pública (NGP) en la década de 1970, debido principalmente a la necesidad de abordar las ineficiencias del modelo burocrático tradicional y de responder a crisis fiscales. Esta adopción fue impulsada por dos tendencias principales: primero, la búsqueda de una mayor eficiencia y eficacia en la administración pública, utilizando principios de gerencia del sector privado; y segundo, la necesidad de mejorar la rendición de cuentas en respuesta a una demanda ciudadana por transparencia y responsabilidad en el uso de los recursos públicos. (pp. 4-8)

Se subraya que la gestión por resultados es un concepto cuyo foco es el impacto real de las políticas públicas en la gente, más que en el cumplimiento de procesos administrativos, observando que este modelo busca evaluar el éxito de la administración pública, mediante indicadores de desempeño que reflejan mejoras concretas en la sociedad. Desde esta perspectiva, contrastan los factores que desafiaron a los diferentes actores del Estado a decidir la conveniencia de cambiar las estructuras organizacionales de las entidades públicas, con el propósito de hacerlas operativamente eficientes, transparentes y orientadas a rendir cuentas, puesto que el diseño de planes y programas carentes de objetivos medibles y metas de desempeño, producen retrasos en el desarrollo de los pueblos, generando consecuencias negativas cuando se enfrentan eventos cíclicos de recesión.

## La experiencia de Australia

Australia es un país desarrollado y, según cifras presentadas por la Oficina de Estadísticas de Australia (ABS, 2023), su población era de 26.821.557 habitantes, a septiembre de 2023. En términos de tendencia, su tasa de desempleo se estableció en 3.9 % para marzo de 2024. En cuanto a sus ingresos tributarios totales, ascendieron a 755,800 dólares en el periodo 2022-2023 (\$72.7 mil millones más que en 2021-2022) y el saldo operativo neto del gobierno general aumentó 73 mil millones de dólares (pasando de -34.7 mil millones de dólares en 2021-2022 a 38.3 mil millones de dólares a diciembre de 2023). Su economía creció 0.2 % durante el trimestre cerrado en diciembre de 2023 y 1.5 % en términos anuales.

Esta es su actualidad, pero ¿qué ocurrió antes? Australia también atravesó por situaciones difíciles que en algún momento reflejaron un déficit de 4.7 %, lo cual le ocasionó muchos cuestionamientos sobre la estructura organizacional de su gestión pública, que al igual que en muchos países estaba orientada al cumplimiento de procedimientos más que en los resultados que se esperaban. Desde la década de 1970 ha desarrollado reformas sustanciales, resumidas en cinco amplios componentes: la reducción del déficit público para estabilizar las finanzas; el aumento del escrutinio ciudadano y la rendición de cuentas de los funcionarios; enfoque de las actividades del sector público hacia resultados que mejoren la calidad de los servicios públicos; promoción de principios de mérito e igualdad de oportunidades en el empleo público y modernización de los sistemas de gestión financiera para optimizar la planificación y el control del gasto; observándose que la gestión por resultados es uno de los componentes claves hacia la eficiencia de la administración pública (Bustos Villegas, 2008, p. 976).

## Adopción inicial de la gestión por resultados en América Latina y el Caribe:

---

Por su parte, los países de América Latina y el Caribe (ALC), dentro de su entorno histórico, confrontaron eventos que deterioran la eficiencia de la administración pública y, por ende, ralentizan el desarrollo económico al que tanto aspiran. Desde los años 70, las crisis económicas estuvieron relacionadas con factores como: la inestabilidad política, la alta deuda externa y la crisis del petróleo, lo cual incrementó las desigualdades sociales y limitó el crecimiento.

Para finales de la década de 1980 e inicios de los 90, los países se vieron envueltos en los efectos de la globalización con políticas impulsadas por el Consenso de Washington, que incluían disciplina fiscal, reformas tributarias, liberación del comercio y privatización de las empresas estatales, entre otras, que si bien buscaban estabilizar la región, tuvieron efectos sociales desfavorables. No obstante, las últimas dos décadas han marcado un giro hacia la gestión para resultados de desarrollo, procurando mejorar la eficacia administrativa y la transparencia, lo que promete un desarrollo más equitativo y sostenible, aunque el camino sigue siendo complejo, su ejecución lleva el acompañamiento y seguimiento de organismos internacionales con la adopción en 2005 de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo, cuyo cuarto compromiso es la gestión orientada a resultados.

A pesar de que la República de Panamá no formó parte en esta declaración inicial, se ha alineado con los objetivos y compromisos allí establecidos, para mejorar la gestión y la efectividad de la ayuda recibida de los organismos internacionales, suscriptores de la declaración. Ante esta modalidad de gestión, (Grajales, 2014) destacó la necesidad de adoptar políticas flexibles en Panamá y en la región latinoamericana que integren los mejores aspectos de la confianza en el mercado y la intervención estatal, puesto que no se pueden soslayar errores históricos como la Gran Depresión de 1929 y la Crisis Financiera de 2008, en las cuales, la excesiva confianza en el liberalismo económico

---

llevó a recesiones severas, por lo que propuso un equilibrio entre la economía de mercado y la intervención estatal, subrayando la importancia de políticas que combinan crecimiento económico, desarrollo humano y estabilidad para estimular la competitividad de forma sostenible.

### **Los pilares de la gestión para resultados de desarrollo**

En el análisis del marco referencial de este modelo de gestión, se desprende que su estructura descansa sobre cinco pilares que permiten su articulación con las políticas públicas y adicionalmente establecen las bases para la medición del desempeño. Estos son: (1) planificación estratégica, para establecer metas claras y medibles al inicio de cualquier proceso administrativo; (2) presupuesto basado en resultados, que vincula directamente la asignación financiera con los objetivos específicos previstos; (3) gestión financiera pública, para optimizar la eficiencia y transparencia en el manejo de las finanzas estatales; (4) gestión de programas y proyectos, con el fin de coordinar la ejecución de las actividades gubernamentales; y (5) monitoreo y evaluación, que implica la revisión continua de los programas para ajustar las estrategias y asegurar el cumplimiento de los resultados esperados.



**Figura 1.**

*Los 5 pilares de la gestión para resultados de desarrollo*



Fuente: Manual de formulación de programas presupuestarios con enfoque a resultados. 2023

El presente estudio pone un enfoque particular en el segundo y quinto pilar, acentuando la necesidad de integrar, eficazmente, estas áreas para lograr una gestión pública efectiva. Se observa que múltiples autores hacen referencia a estos pilares, con algunas diferencias en cuanto a la denominación, pese a ello, se logra identificarlos en el contexto de la Encuesta sobre PpR 2023, en la cual Pimenta et al. (2023) presenta resultados obtenidos en 17 países de ALC, enfatizando que el 88 % de estos países tienen un Marco Nacional de Desempeño, en un 53 % el PpR está regulado mediante ley, mientras que en solo 6 de los 17 que respondieron la encuesta, los parlamentos tienen participación en la preparación de los planes de gobierno. En cuanto a la vinculación de los planes anuales y multianuales de monitoreo y evaluación con el presupuesto, solo seis países lo realizan de esta forma.

## El presupuesto basado en resultados

---

Año tras año, los gobiernos aprueban la asignación de recursos dentro de un instrumento llamado presupuesto, en el que, si bien se asignan fondos a las diferentes instituciones para que estas operen y presten los servicios a los que están llamadas, no es menos cierto que al final del ejercicio fiscal, no le es posible a los ciudadanos identificar qué se logró con los fondos utilizados, lo que en muchas ocasiones genera descontento e insatisfacción en la sociedad. Lo anterior conlleva a replantear el diseño presupuestario hacia uno en el que, de manera clara, se defina el resultado esperado y que, en función de este, se establezcan los elementos necesarios para lograrlos.

De ahí que el Presupuesto Basado en Resultados (PpR), como uno de los pilares de la gestión para resultados de desarrollo, se constituye en la metodología de gestión que direcciona la asignación eficiente de los recursos públicos hacia objetivos específicos y medibles, por lo que en el entendimiento de que las necesidades son muchas, se requiere mejorar la calidad del gasto público, mediante la vinculación directa de los fondos con los resultados deseados, concepto que está ligado a la consecución real de los programas que generen un impacto en la gente. Un ejemplo de un programa medible es el mejoramiento de las tasas de graduación en las escuelas públicas. En este caso, el Gobierno asignaría recursos específicos a programas de educación, con el objetivo de aumentar la tasa de graduación de estudiantes, en un porcentaje y periodo específicos, generando también los indicadores que permitan monitorear y evaluar el desempeño.

Mediante el uso de un instrumento llamado cadena de resultados, los responsables de la formulación de políticas públicas detallan los insumos que se asignarán; las actividades a desarrollar con esos recursos; los productos directos de las actividades realizadas, los resultados esperados y, para el ejemplo suministrado, el

impacto a largo plazo en el crecimiento del país, asegurando el uso efectivo de los recursos y su monitoreo para efectuar los ajustes necesarios.

**Figura 2.**  
*Cadena de resultados*



Para mejorar la implementación del PbR, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2022) sugiere simplificar los procesos y enfocarse en mecanismos concretos para utilizar la información de desempeño en la toma de decisiones presupuestarias. Recomienda comenzar con objetivos realistas adaptados a la capacidad institucional y avanzar gradualmente, evitando la complejidad innecesaria y concentrándose en

---

programas o áreas prioritarias que permitan una gestión más profunda. Este enfoque centrado en la simplicidad y gradualidad es primordial para desarrollar un sistema de presupuesto por resultados que sea efectivo y sostenible en el ámbito de países en desarrollo.

De acuerdo con el BID (2023), son cuatro las tendencias en ALC para el uso del PpR en la pospandemia, la primera encaminada a una gestión más estratégica vinculada a los resultados, optimizando el uso de los recursos sin sacrificar la inversión pública; la segunda, destaca la importancia de la tecnología y la información en la calidad del gasto para integrarlo con los registros administrativos. Como tercera tendencia, se observa la creciente incorporación de la perspectiva de género en el presupuesto, con iniciativas que promuevan políticas y acciones más inclusivas; la cuarta tendencia marca la relevancia del monitoreo del desempeño del gasto en la lucha contra el cambio climático. Estas tendencias revelan un movimiento hacia presupuestos que no solo buscan eficiencia y efectividad, sino también equidad y sostenibilidad a largo plazo.

### **Monitoreo y evaluación: La experiencia de Honduras**

Como se planteó antes, otro de los pilares de gestión para resultados de desarrollo que requiere especial atención es el Monitoreo y evaluación, que facilita la modificación de los planes y garantiza el cumplimiento de los resultados esperados, ya que otorga la base para la toma de decisiones informadas y eficaces. Monitorear regularmente los indicadores de desempeño permite identificar a tiempo las áreas que necesitan ajustes; por su parte, la evaluación proporciona el escenario donde se proyectan los impactos y resultados de las políticas y programas, facilitando la rendición de cuentas.

La iniciativa del Sistema de Gerencia Pública por Resultados y Transparencia (SIGPRET) en Honduras, analizada por el BID (2023), se centra en fortalecer la

---

capacidad del Estado para cumplir con las expectativas ciudadanas. El SIGPRET, establecido en 2022, apunta a la conexión de metas de diferentes niveles con la planificación estratégica, la gestión financiera y los sistemas de seguimiento y evaluación, a través de una Matriz de Consistencia de Resultados que prioriza la transparencia y la integridad. La Dirección de Gestión por Resultados (DIGER), como entidad encargada, utiliza la información del sistema para sesiones periódicas de revisión y evaluación con altos niveles de gobierno, para otorgarles resultados de los avances. La implementación del SIGPRET es vista como una oportunidad para fortalecer la gestión pública y mejorar la calidad de vida en Honduras, haciendo que la administración pública no solo sea más eficiente, sino también más responsable ante la ciudadanía.

### **Implementación en Panamá del presupuesto basado en resultados**

Panamá se encamina al nuevo modelo de gestión y, como país miembro del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), en 2008, adquiere compromisos mediante la firma de la Carta Iberoamericana de Calidad de la Gestión Pública, con la finalidad de adecuar las administraciones con principios y estándares de gestión pública al servicio de la sociedad, encaminado a la satisfacción del ciudadano, el establecimiento del control social y a la rendición de cuentas. En este sentido, también realiza acciones como parte de la regulación y en ese mismo año aprueba la Ley 34 de Responsabilidad Social y Fiscal, que busca fortalecer la disciplina fiscal en la gestión financiera del sector público. Desde entonces, se han gestionado consultorías con organismos internacionales para enfocar la administración pública a una gestión de calidad con tendencia en gestión para resultados.

### **Transición hacia la gestión para resultados de desarrollo**

---

Orientado hacia esta tendencia, en 2012, se desarrollan las Guías para la Implementación de la Calidad en la Gestión Pública, en el marco de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (Sepúlveda, 2012), en la cual se formulan una serie de acciones establecidas como compromiso de país, incluyendo los pasos para la implementación de una gestión pública para resultados, que busca articular los objetivos estratégicos del gobierno con los planes de sus entidades fomentando la participación ciudadana, desarrollando la implantación y alineamiento organizacional. Se sustenta la adopción del Presupuesto por Resultado (PbR) como una herramienta que relaciona la asignación de recursos con resultados medibles, mediante indicadores, vinculados con el monitoreo y evaluación de los programas que permita realizar los ajustes necesarios.

Es significativo acentuar el papel que ha tenido el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, mediante consultorías para impulsar el desarrollo de esta nueva gestión, entregando, en 2021, el Informe Diagnóstico del Presupuesto basado en Resultados en Panamá (PNUD, 2021), en el cual se pudo determinar los esfuerzos realizados con apoyo de organismos internacionales, para propiciar las condiciones en una implementación bien estructurada y dar inicio a la primera fase, para lo cual se establecieron aspectos normativos, recursos disponibles y actores claves. En el diagnóstico, señalan las entrevistas a diferentes representantes de la Dirección de Presupuesto de la Nación (DIPRENA), Contraloría General de la República y la Asamblea Nacional, destacando la necesidad de reforzar el marco legal, crear un rector de planificación y coordinar con las instituciones involucradas en el proceso, para que se avance en conjunto y así asegurar una implementación exitosa.

De igual forma, se presentó la Propuesta Metodológica para la implementación de presupuesto basado en resultados en la República de Panamá, cuyo objetivo

---

fundamental es establecer un enfoque unificado y de fácil aplicación, desarrollando el marco conceptual y las etapas del proceso de implementación, como la programación y formulación y la etapa de ejecución. Se define la articulación de la planificación estratégica y el presupuesto dentro de un enfoque de largo, mediano y corto plazo vinculado con los diferentes niveles estratégicos; igualmente, el monitoreo y evaluación son fundamentales para garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

El MEF, mediante la DIPRENA y con el apoyo del PNUD, ha estado clarificando la ruta para la implementación del presupuesto basado en resultados. Es por ello que, durante 2022, en doce entidades piloto pertenecientes a los sectores de agricultura, administración pública, educación y cultura, comenzaron a elaborar su presupuesto de acuerdo con la nueva metodología orientada a resultados. En octubre de 2023, se publicó el primer Anexo al Presupuesto General del Estado 2023: "Presupuesto basado en Resultados", el cual incluye detalles sobre la implementación, los productos e indicadores de desempeño. Adicionalmente, se ha facilitado apoyo a las instituciones involucradas, mediante el "Manual de Formulación de Programas Presupuestarios con enfoque a Resultados", preparado por el PNUD. Este manual establece el marco metodológico, define el diseño de los programas y presenta una consolidación de la información de las entidades piloto.

Importante resaltar que, mediante la Ley 418 que dicta el Presupuesto General del Estado para 2024, se incorporan elementos y conceptos básicos para la introducción del PbR, indicando que la modernización del presupuesto se basa en tres ejes, que son la calidad de la información presupuestaria, la articulación de políticas públicas de los instrumentos de planificación y mejoras del seguimiento, evaluación y transparencia de sus resultados. Igualmente, destaca que se introduce el concepto del método de

---

presupuestación por resultados como parte de las nuevas técnicas de gestión pública (Ley 418, 2023).

Durante este proceso de implementación del PbR en Panamá, se han fortalecido las capacidades de la DIPRENA y del MEF como órgano rector del presupuesto público, especialmente, mediante la creación del Instituto de Planificación para el Desarrollo por medio del Decreto Ejecutivo No.6 del 2022. A diciembre de 2023, se habían incorporado otras 23 entidades al plan piloto para un total de 35 y, actualmente, se continúa con la implementación de nuevas instituciones; no obstante, aún se mantienen por concretar algunos propósitos iniciales que recomiendan la aprobación de una Ley Orgánica de Presupuesto, que brinde un marco legal sólido para su continuidad a largo plazo, toda vez que la legislación presupuestaria es de carácter anual.

### **Consideraciones finales**

La adopción de la Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD) en América Latina y el Caribe (ALC) y Panamá supone el camino hacia el tan anhelado desarrollo de sus economías y de sus sociedades, enfocándose en mejorar la calidad de vida, la equidad social y la sostenibilidad ambiental. Esta perspectiva, orientada a resultados concretos y medibles, busca mejorar la eficiencia administrativa y garantizar que los servicios públicos respondan a las necesidades de la población. Los pilares de la GpRD, que incluyen la planificación estratégica, el presupuesto basado en resultados, la gestión financiera, la gestión de programas y el monitoreo y evaluación, son indispensables para este cambio, toda vez que en cada uno de ellos se trabaja para crear una administración que planifica sus acciones con visión de futuro y que, además, se asegura de que cada paso que se dé contribuya al bienestar general.



---

En el caso de Panamá, la implementación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) produce un cambio en la forma en que el país gestiona sus recursos públicos dado que se sustenta en la cadena de resultados, convirtiéndose en una herramienta para la transición hacia una administración más transparente y responsable. Definir con claridad los insumos, actividades, productos, resultados esperados e impacto, permite una evaluación del desempeño gubernamental y facilita que se realicen los ajustes necesarios a tiempo, por lo que la implementación del PbR en el país, apoyada por organismos como el PNUD, sí establece un marco de transparencia y rendición de cuentas en el uso de los fondos públicos.

Sin embargo, en la implementación del PbR en Panamá existen retos que deben enfrentarse, como lo son: fortalecimiento de capacidades institucionales y la transformación de la cultura de las entidades públicas hacia una que pondere los resultados en lugar del gasto, lo que requiere del establecimiento de metas realistas y sus correspondientes indicadores de desempeño. Un desafío adicional es la resistencia al cambio por parte de los funcionarios, lo cual puede complicar la adopción de nuevas prácticas administrativas. Finalmente, la efectividad de la GpRD y del PbR en Panamá depende de la capacidad del Gobierno para adecuar constantemente estos sistemas a los cambios políticos y económicos que se enfrenten en el país, procurando que se mantenga su permanencia y relevancia a largo plazo, para el bienestar de los panameños.

### Referencias bibliográficas

Banco Interamericano de Desarrollo (2022, 13 de diciembre). *El futuro del presupuesto por resultados en países en desarrollo: La importancia de simplificar*. Gestión

---

Fiscal. Gestión fiscal website: <https://blogs.iadb.org/gestion-fiscal/es/el-futuro-del-presupuesto-por-resultados-en-paises-en-desarrollo/>

Banco Interamericano de Desarrollo (20 de enero de 2023). *¿Cómo mejorar la Gestión Pública desde el Centro de Gobierno? La experiencia de Honduras*. Blog del Banco Interamericano de Desarrollo. Administración pública website: <https://blogs.iadb.org/administracion-publica/es/sigpret-la-gestion-publica-desde-el-centro-de-gobierno-en-honduras/>

Banco Interamericano de Desarrollo (21 de junio de 2023). *Cuatro tendencias sobre el uso del Presupuesto por Resultados en América Latina y el Caribe en la pospandemia*. Gestión Fiscal website: <https://blogs.iadb.org/gestion-fiscal/es/cuatro-tendencias-sobre-el-uso-del-presupuesto-por-resultados/>

Bustos Villegas, J. L. (2008). *La reforma a la gestión pública en Australia 1974-2007: Algunas lecciones de implementación*. Foro Internacional, 48(4), 954-985. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=59921010008>

Decreto Ejecutivo No. 6. de 2022. Que crea el Instituto de Planificación para el Desarrollo. 14 de enero de 2022. Gaceta Oficial No. 29459-C.

García Moreno, M., y García López, R. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/publicacion/16304/la-gestion-para-resultados-en-el-desarrollo-avances-y-desafios-en-america-latina>

Grajales, W. (2014). *Política Pública en Panamá: una Visión Más Ecléctica*. Centro Nacional de Competitividad. <https://cncpanama.net/handle/123456789/693>

Ley 34 de 2008. De Responsabilidad Social Fiscal. 5 de junio de 2008. Gaceta Oficial 26056.

Ley 418 de 2023. Que dicta el Presupuesto General del Estado para el año 2024. 29 de diciembre de 2023. Gaceta Oficial 29940-B

Oficina de Estadísticas de Australia. (2023, diciembre). *Cuentas nacionales australianas: ingreso, gasto y producto nacional*. ABDOMINALES. <https://www.abs.gov.au/statistics/economy/national-accounts/australian-national-accounts-national-Income-expenditure-and-product/latest-release>.

Pimenta, C. J., Zaltsman, A., Lora, Ó. J. P., & Arana, R. G. (2023). *El presupuesto por resultados en América Latina y el Caribe: hallazgos de la encuesta 2023*. <https://doi.org/10.18235/0005487>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD -Panamá) (2021). Informe Diagnóstico del Presupuesto basado en Resultados en Panamá: sobre el estado y desarrollo de la implementación de la Gestión por Resultado y de Presupuesto basado en Resultados. Diagnóstico de la implementación website: [https://erc.undp.org/api/download?filePath=%2Fdocuments%2F12284%2Fmgmtr%2Fresponse%2Fkeyaction%2Fdoc\\_110958617777992267Producto1DiagnosticodelaimplementaciondelPbRenPanama.pdf](https://erc.undp.org/api/download?filePath=%2Fdocuments%2F12284%2Fmgmtr%2Fresponse%2Fkeyaction%2Fdoc_110958617777992267Producto1DiagnosticodelaimplementaciondelPbRenPanama.pdf)

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD -Panamá) (2021). Propuesta Metodológica para la Implementación de Presupuesto Basado en Resultado en la República de Panamá. [https://erc.undp.org/api/download?filePath=%2Fdocuments%2F12284%2Fmgmtr%2Fresponse%2Fkeyaction%2Fdoc\\_183270493447443289MarcoMetodologicoparaPbRenPanamaFinal.pdf](https://erc.undp.org/api/download?filePath=%2Fdocuments%2F12284%2Fmgmtr%2Fresponse%2Fkeyaction%2Fdoc_183270493447443289MarcoMetodologicoparaPbRenPanamaFinal.pdf)



---

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD -Panamá) (2023). Manual de Formulación de Programas Presupuestarios con enfoque a Resultados.

Sepúlveda Arco, A. L. (2012). *Guías para la Implementación de la Calidad en la Gestión Pública, en el marco de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública.*

Guía para la implementación de la calidad. En website:

<https://www.mef.gob.pa/wp-content/uploads/2019/11/guia-para-la-implementacion-de-la-calidad-en-la-gestion-publica.pdf>