

LA GESTIÓN PÚBLICA

POR RESULTADOS Y SU INCIDENCIA EN EL
CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE
DESARROLLO SOSTENIBLE



Edmundo Esquivel Vila
León Isaac Quispe Huaranca
Nahum Teófilo Terán Ayay
Jorge Luis Arrué Flores

ARCO
EDITORES

LA GESTIÓN PÚBLICA

POR RESULTADOS Y SU INCIDENCIA EN EL
CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE
DESARROLLO SOSTENIBLE



Edmundo Esquivel Vila
León Isaac Quispe Huaranca
Nahum Teófilo Terán Ayay
Jorge Luis Arrué Flores

Conselho Editorial

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva - UNIDAVI
Prof. Dr. Astor João Schönell Júnior - IFFAR
Prof. Dr. Alan Ricardo Costa - UFRR
Prof. Dr. Allan Diêgo Rodrigues Figueiredo - UESPI
Profa. Dra. Andréia Bulaty - UNESPAR
Profa. Dra. Carla da Conceição de Lima - UFVJM
Prof. Dr. Camilo Darsie de Souza - UNISC
Profa. Dra. Clarice Caldeira Leite - UFRGS
Profa. Dra. Cecilia Decarli - UFRGS
Prof. Dr. Carlos Adriano Martins - UNICID
Prof. Dr. Christian Dennys Monteiro de Oliveira - UFCE
Profa. Dra. Dayse Marinho Martins - UFMA
Prof. Dr. Deivid Alex dos Santos - UEL
Prof. Dr. Dioni Paulo Pastorio - UFRGS
Prof. Dr. Douglas Manoel Antonio de Abreu Pestana dos Santos - FASESP
Profa. Dra. Elane da Silva Barbosa - UERN
Profa. Dra. Elen Gomes Pereira - IFBA
Profa. Dra. Francielle Benini Agne Tybusch - UFN
Prof. Dr. Francisco Odécio Sales - IFCE
Prof. Dr. Francisco Ricardo Miranda Pinto - UFCAT
Prof. Dr. Gilvan Charles Cerqueira de Araújo - UCB
Prof. Dr. Ismar Inácio dos Santos Filho - UFAL
Prof. Dr. Leonardo Bigolin Jantsch - UFSM
Profa. Dra. Liziany Müller Medeiros - UFSM
Profa. Dra. Marcela Mary José da Silva - UFRB
Prof. Dr. Mateus Henrique Köhler - UFSM
Prof. Dr. Michel Canuto de Sena - UFMS
Profa. Dra. Mônica Aparecida Bortolotti - UNICENTRO
Prof. Nilton David Vilchez Galarza - UPLA
Prof. Dr. Olavo Barreto de Souza - UEPB
Prof. Dr. Rafael Nogueira Furtado - UFABC
Prof. Dr. Roberto Araújo da Silva Vasques Rabelo - UNISANTOS
Prof. Dr. Rodrigo Toledo - USCS
Prof. Dr. Rodolfo Rodrigues de Souza - UERJ
Prof. Dr. Sidnei Renato Silveira - UFSM
Prof. Dr. Thiago Ribeiro Rafagnin - UFOB
Prof. Dr. Tomás Raúl Gómez Hernández - UCLV

Editor Chefe: Ivania Folmer

Projeto gráfico e Diagramação: Gabriel Eldereti Machado

Imagem capa: www.canva.com

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

La gestión pública por resultados y su incidencia
en el cumplimiento de los objetivos de
desarrollo sostenible [livro eletrônico] /
Edmundo Esquivel Vila ... [et al.]. -- 1. ed. --
Santa Maria, RS : Arco Editores, 2026.
PDF

Outros autores: León Isaac Quispe Huaranca, Nahum
Teófilo Terán Ayay, Jorge Luis Arrué Flores
Bibliografia
ISBN 978-65-5417-656-9

1. Administração pública 2. Desenvolvimento
sustentável 3. Gestão pública 4. Políticas públicas
5. Planejamento estratégico 6. Prestação de contas
I. Vila, Edmundo Esquivel. II. Huaranca, León Isaac
Quispe. III. Ayay, Nahum Teófilo Terán. IV. Flores,
Jorge Luis Arrué.

26-338729.1

CDD-354

Índices para catálogo sistemático:

1. Gestão pública 354

Maria Alice Ferreira - Bibliotecária - CRB-8/7964



10.48209/978-65-5417-656-9

*Este livro é o resultado de uma pesquisa científica em atividades de ciência e tecnologia.
O trabalho foi revisado por pares acadêmicos externo antes de ser publicado.*



CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	7
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
RESUMEN.....	9
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I.....	13
LA GESTIÓN PÚBLICA: ASPECTOS GENERALES.....	13
1.1. Concepto de Estado y gobierno, y su implicancia en la dirección nacional.....	14
1.2. Definición y evolución de la gestión pública.....	17
1.3. Problemáticas de la gestión pública en el Perú.....	21
1.4. La gestión pública por resultados: principios y componentes.....	23
CAPÍTULO II.....	27
LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE: UN PLAN EQUITATIVO Y JUSTO.....	27
2.1. Rol e importancia de la sostenibilidad en el contexto global actual....	28
2.2. Las dimensiones del desarrollo sostenible.....	31
2.2.1. Dimensión ambiental.....	32
2.2.2. Dimensión social.....	33
2.2.3. Dimensión económica.....	35
2.2.4. Dimensión política.....	37
2.2.5. Dimensión cultural.....	38
2.3. La Agenda 2030, estructura y principios rectores de los 17 Objetivos	39
CAPÍTULO III.....	43
LA GESTIÓN PÚBLICA POR RESULTADOS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE.....	43
3.1. Importancia de la gestión pública en la consecución de los ODS.....	44
3.2. Implementación de los ODS a nivel global y regional.....	47
3.3. Desafíos institucionales de la gestión pública por resultados.....	49

3.4. Instrumentos de la gestión pública basada en resultados.....	53
3.5. La gestión pública basada en resultados y el cumplimiento de la Agenda 2030.....	55
CAPÍTULO IV.....	57
EFFECTOS DE LA APLICACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA POR RESULTADOS PARA EL LOGRO DE LOS ODS: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA.....	57
4.1. Metodología.....	59
4.2. Resultados.....	63
4.3. Discusión de resultados.....	68
4.4. Conclusión.....	71
CAPÍTULO V.....	73
REFLEXIONES PARA UNA GESTIÓN PÚBLICA SOSTENIBLE.....	73
5.1. La necesidad de una gobernanza pública más ética y transparente.....	74
5.2. La capacidad de los servidores públicos para una gestión sostenible...	77
5.3. Coherencia entre políticas socioeconómicas y ambientales para la sostenibilidad.....	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83
SOBRE LOS AUTORES.....	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales diferencias entre gobierno y Estado.....	16
Tabla 2. Modelos de la administración pública.....	19
Tabla 3. Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).....	40
Tabla 4. Bases de datos y cantidad de registros.....	60
Tabla 5. Criterios de selección de documentos.....	61
Tabla 6. Hallazgos y aspectos formales de artículos seleccionados.....	64
Tabla 7. Principios éticos de validez universal que deben guiar la función pública.....	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Principios de la gestión para resultados.....	25
Figura 2. Progreso general en el cumplimiento de los objetivos según datos agregados globales del período 2015-25.....	48
Figura 3. Diagrama de flujo PRISMA.....	63
Figura 4. Distribución porcentual de estudios según año de publicación....	67
Figura 5. Enfoques metodológicos predominantes en los estudios analizados	68

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo identificar los efectos de la aplicación de la gestión pública por resultados (GpR) en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), así como los factores que condicionan su efectividad. Para ello, se realizó una revisión sistemática siguiendo las directrices del método PRISMA, a partir de búsquedas en las bases de datos Scopus, SciELO y Dialnet, considerando publicaciones en español e inglés entre 2015 y 2025, de las cuales se seleccionaron finalmente 14 estudios. Los resultados muestran que la GpR se asocia con mejoras en la eficiencia del gasto público, la planificación estratégica, la transparencia y la rendición de cuentas, con efectos positivos en sectores clave como salud, educación, saneamiento, gestión ambiental y desarrollo territorial, vinculados a diversos ODS. No obstante, la evidencia indica que su contribución suele ser indirecta y heterogénea, debido a debilidades en los sistemas de monitoreo y evaluación, limitaciones en la medición de impactos y brechas entre la adopción formal del enfoque y su implementación efectiva. Asimismo, se identifica que la efectividad de la GpR depende de factores institucionales, técnicos y contextuales, tales como la capacidad del Estado, el liderazgo político, la coordinación interinstitucional, la disponibilidad de información confiable y la estabilidad de las políticas públicas, lo que sugiere que la GpR constituye un instrumento relevante para el logro de los ODS solo cuando se sustenta en condiciones institucionales sólidas y una gobernanza orientada a resultados de largo plazo.

Palabras clave: gestión pública por resultados, ODS, desarrollo sostenible, gestión pública.

ABSTRACT

This study aims to identify the effects of implementing Results-Based Management (RBM) on progress toward achieving the Sustainable Development Goals (SDGs), as well as the factors that influence its effectiveness. To this end, a systematic review was conducted following the PRISMA methodology, using searches in the Scopus, SciELO, and Dialnet databases. Publications in Spanish and English published between 2015 and 2025 were considered, from which 14 studies were ultimately selected. The results show that RBM is associated with improvements in the efficiency of public spending, strategic planning, transparency, and accountability, with positive effects in key sectors such as health, education, sanitation, environmental management, and territorial development, all linked to various SDGs. However, the evidence indicates that its contribution is often indirect and heterogeneous, due to weaknesses in monitoring and evaluation systems, limitations in impact measurement, and gaps between the formal adoption of the approach and its effective implementation. Furthermore, it is identified that the effectiveness of R-G depends on institutional, technical and contextual factors, such as the capacity of the State, political leadership, inter-institutional coordination, the availability of reliable information and the stability of public policies, which suggests that R-G is a relevant instrument for achieving the SDGs only when it is based on solid institutional conditions and long-term results-oriented governance.

Keywords: results-based public management, SDGs, sustainable development, public management.

INTRODUCCIÓN

Entre los retos más importantes de la gestión pública se encuentran la clarificación de las prioridades para alinear los programas y los recursos disponibles en función de dichas demandas. Este documento pretende llamar la atención sobre la necesidad de hallar soluciones renovadoras vinculadas con un nuevo enfoque de gerencia pública, el cual haga posible repensar, potenciar y extender las capacidades organizativas en las instituciones estatales para el adecuado manejo de la elaboración presupuestal por resultados. Con ese propósito, se ha realizado un análisis dividido en cinco capítulos. En el primero se revisa el concepto de gestión y el alcance de sus procesos, políticas y acciones orientadas a la administración eficiente de los recursos del país para atender las demandas ciudadanas.

El segundo capítulo comprende la descripción de la idea de sostenibilidad y su relevancia en las regulaciones contemporáneas para garantizar el bienestar futuro con intervenciones en el presente. En un mundo cada vez más volátil y cambiante, resulta crucial relacionar las dimensiones que la conforman con los desafíos y las oportunidades que favorezcan la eliminación de la pobreza y la discriminación en favor de la equidad y justicia social. Otro aspecto analizado en este trabajo tiene que ver con el modelo de gestión por resultados y los retos que implica aplicar un nuevo marco para el uso del recurso público, pero bajo la óptica de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) promovidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) como eje de un proceso transparente en el mejor desempeño de la entidad pública.

En el cuarto capítulo se lleva a cabo una revisión sistemática de la literatura para determinar la relación y los efectos imputables a la gestión pública por resultados en el avance o retroceso hacia el logro de los ODS. Finalmente, se da cuenta de las implicancias y consideraciones que intervienen en el diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de las políticas, programas y proyectos bajo la perspectiva de una gestión pública por resultados sujeta

a los valores, principios y metas del desarrollo sostenible. En este apartado se hace énfasis en la necesidad de establecer mecanismos de coordinación, colaboración y cooperación entre los diversos niveles y responsables de la administración pública y otros actores sociales.

CAPÍTULO I

LA GESTIÓN PÚBLICA: ASPECTOS GENERALES

A través de sus funcionarios y entidades, cada Estado del mundo procura administrar sus recursos de manera adecuada con el propósito de generar valor público, es decir, bienestar social y fortalecimiento de la gobernabilidad democrática. Este impacto positivo en las sociedades se consigue ejecutando una gestión pública equilibrada, tanto a nivel nacional, regional como local. En este sentido, la eficiencia del gasto público es clave para el desarrollo de los países, en especial cuando los entornos presentan serias complejidades. La falta de capacidad administrativa, sumada a los problemas de gestión, dificulta el uso eficiente de los fondos públicos, por lo que necesita de la modernización del sistema estatal con funcionarios de visión amplia y actualizada de la realidad local para planificar y optimizar los recursos.

La necesidad de transparencia y rendición de cuentas juega un rol clave para consolidar un Estado democrático y descentralizado; por ende, el control del gasto público encuentra en la gestión por resultados un modelo de gobernanza enfocado en las personas mediante avances de interoperabilidad de sistemas y simplificación administrativa. De esta manera, no solo será posible fortalecer la confianza de la ciudadanía, sino también prevenir los casos de corrupción. A diferencia de los esquemas tradicionales que priorizan el manejo del insumo y las actividades, este tipo de gestión orienta todos los recursos del país hacia un impacto real y medible sostenido en evidencia empírica y diagnósticos, además de llevar a cabo intervenciones articuladas entre niveles de gobierno y sectores.

Este cambio en la función del Estado requiere aplicar una lógica gerencial más equitativa, eficaz y eficiente que asegure la constante optimización del uso de los recursos públicos en la producción y distribución de bienes públicos de mayor calidad. Es fundamental que mediante esta herramienta pueda cubrirse la exigencia de más servicios con la reducción progresiva

de impuestos, es decir, promover una racionalidad económica que fomente la producción, asignación y distribución de los servicios públicos con total transparencia y control. Finalmente, la modernización del Estado no solo depende de las leyes vigentes, sino también de la adopción de mecanismos internos que rescaten y potencien los talentos de los dirigentes y trabajadores públicos para elevar la efectividad de la entidad pública.

1.1. Concepto de Estado y gobierno, y su implicancia en la dirección nacional

Los seres humanos son individuos sociales que necesitan congregarse en bandas, grupos familiares o clanes que, finalmente terminan generando organizaciones de diferente grado de complejidad, cuyo conjunto hace posible formar una sociedad. Bajo esa premisa, el gobierno y el Estado, como grupos que surgen de la sociedad, cumplen diversas funciones que son objeto de interés para el estudio de la política. Y si bien estos conceptos no son sinónimos ni sus componentes dependen uno del otro, los altos funcionarios y ciudadanos suelen confundir nociones básicas del derecho político, constitucional y administrativo, a tal punto de ignorar la naturaleza de nación, país o ciudadanía, en evidente falta de educación cívica.

La idea de Estado que presenta la Editorial Etecé (2020) implica una organización conformada por la población de un país y estructurada social, política y económicamente por órganos soberanos que regulan la vida en sociedad. Para reconocer a un grupo humano organizado como Estado, debe contar con el reconocimiento internacional de sus pares y exteriorizar su poder para imponerse a sus congéneres inclusive por la fuerza. Igualmente, debe institucionalizar su poder mediante entidades coercitivas que mantengan el orden, y administrar una identidad colectiva que agrupe a sus pobladores como un todo organizado con tradiciones, un relato fundacional, símbolos patrios y más aspectos compartidos.

La concepción del Estado moderno marcó el final del feudalismo y su fragmentado orden político; un proceso gradual en el cual mediaron diferentes

fuerzas de orden sociopolítico, cultural, administrativo y militar. Explica Hernández (2025) que, con la repercusión de la corriente renacentista, se recuperó la visión de un poder político único y sólido, capaz de regular la expansión segura de las urbes y custodiar las rutas de intercambio del comercio a larga distancia. Igualmente, la necesidad de un ente central impulsó la presencia de una burocracia profesional que imparte justicia; de otro lado, la aparición de milicias estables permitió una capacidad de coacción superior a la de cualquier poder local.

Los Estados también presentan dos grandes clasificaciones. De acuerdo con Vargas (2023), un primer grupo lo conforman los llamados “Estados simples o unitarios”, que ejercen un poder directo sobre el territorio a través de los órganos encargados de diferentes funciones, con sede en la capital del Estado. Por otra parte, figuran los “Estados federados”, que se caracterizan por ser un conjunto de comunidades políticas de origen soberano, pero posteriormente unidos como una organización sociopolítica con intereses comunes. De esta manera, conforman un Estado, aunque sus territorios guardan autonomía sobre ciertos aspectos políticos y se rigen por sus propias leyes, es decir, el Estado local precede al nacional.

En líneas generales, el Estado es una entidad soberana que gobierna un pueblo dentro de un espacio territorial delimitado. En ese sentido, acota Pacori (2022), se define por cuatro características: la población o el conjunto de personas que tienen como característica la nacionalidad y están dispuestas a compartir un destino político afín; el territorio, rodeado por las fronteras que delimitan su área de protección, explotación y ejercicio de ley; la soberanía, que garantiza sus decisiones sin intervención de otro Estado, y el gobierno, compuesto por autoridades firmes para gestionar la vida en sociedad y aplicar métodos para decidir quién administrará el territorio.

Tabla 1. *Principales diferencias entre gobierno y Estado*

Nivel de inclusión entre conceptos	El gobierno es una parte del Estado que ostenta el poder político y se hace cargo de la rama ejecutiva para gestionar la legislación del país. En tanto, el Estado remite al conjunto de componentes de una misma sociedad, su territorio y su manera de organizarse.
Nivel de abstracción	El gobierno es una institución que alberga una cantidad de actores fácilmente reconocibles físicamente, por dicha razón, es un órgano perceptible. Sin embargo, el Estado es un concepto abstracto en el que se integran la ciudadanía, el suelo y su organización territorial, ideas que claramente carecen de tangibilidad.
Duración y estabilidad	El Estado permanece inalterable a lo largo del tiempo a menos que se disuelva la unidad entre sus componentes o pase a integrar otro nuevo Estado. El gobierno, en cambio, es finito, tiene una duración ya pactada de antemano, por deposición e incluso debido al deceso de sus gobernantes como en las dictaduras o monarquías.
Nivel de poder	A pesar del tipo de gobierno instaurado en cada región, los países democráticos gestionan las leyes elaboradas y aprobadas por otras estructuras, es decir, aplica poderes limitados. Mientras que el Estado es fuente del poder ejecutivo, legislativo y judicial, con soberanía para decidir quiénes asumen el poder de gobernar y organizarlo.

Nota. Tomado de Castillero (2017).

No obstante, existen algunos territorios que, si bien reúnen una parte —o todos— los requisitos mencionados, presentan deficiencias o están envueltos en conflictos que les impiden asumir su independencia a plenitud y hoy se les define como un cuasiestado (Castellanos, 2020). La región de Palestina es un claro ejemplo de esta situación, ya que además de tener un gobierno incapacitado para ejercer sus atribuciones sobre su espacio geográfico y población, se ve desprovisto de fronteras estables, y son pocos los países que lo reconocen como un Estado. Por otro lado, la antigua colonia española del Sahara Occidental es un territorio no autónomo que reivindica su estatus de Estado aun cuando no reúne los cuatro requisitos.

Un concepto relacionado con Estado es el de gobierno, dos términos diferentes que suelen confundirse y utilizarse indistintamente, lo que genera un obstáculo en el estudio de la política y la geografía. Indica Passailaigue (2020)

que el gobierno es un administrador de la estructura política representada por el Estado, posee un carácter temporal y despliega el poder estatal por períodos y a través del Poder Ejecutivo. El gobierno puede organizarse de distintas maneras; sin embargo, es posible establecer dos grandes rangos: los primeros, que contemplan la división de poderes, llamados repúblicas, y los que concentran todo el poder en las decisiones de un líder único o un grupo de ellos.

Finalmente, en la dirección del Estado, el gobierno debe ejecutar determinadas funciones que los expertos de la Universidad Panamericana (2022) dividen en siete labores básicas: la provisión de bienes públicos, con un alcance que no debe rivalizar ni excluir a ningún ciudadano; el manejo de las externalidades ligadas a la atención sanitaria, educación, comercio, medioambiente y más mediante la aplicación de leyes y restricciones; el gasto público, en el cual el gobierno actúa como el principal impulsor de inversiones específicas para estimular la economía, generar mucho más empleo y apoyar al empresariado público emergente.

También figuran la distribución del ingreso para regular el mercado y garantizar ingresos significativos que reduzcan la brecha en la diferencia del poder adquisitivo del ciudadano; y el diseño del presupuesto federal ajustado a los principios de cada legislatura con el fin de proteger el déficit y controlar los gastos e ingresos gubernamentales. Por último, están la fijación y cobro de impuestos, que ayuda a cubrir una parte del valor agregado a través de un sistema tributario que permita la equitativa redistribución de gastos; y la seguridad social para hacer frente a la creciente transformación del ámbito laboral y la desigualdad social, así como a sus efectos negativos en la vejez, la salud y el empleo seguro.

1.2. Definición y evolución de la gestión pública

Las continuas demandas y conflictos sociales limitan el progreso de los Estados. Rodríguez *et al.* (2024) sostienen que, en un contexto de ingobernabilidad, es complicado lograr los indicadores de desarrollo, calidad de servicios, inclusión y equidad esperados, cuestiones que reflejan la incapacidad del gobierno para canalizar los recursos con eficiencia. Si bien existen múltiples en-

foques para abordar estos problemas, la intervención gubernamental, mediante la gestión pública, aparece como un mecanismo de gobernanza determinante en la conciliación de las incompatibilidades, la reducción de casos de corrupción concebidos bajo intereses adversos y el fortalecimiento de la gobernabilidad.

La gestión pública implica la administración de los recursos y las políticas estatales para conseguir el bienestar de la sociedad. Se trata de esfuerzos inagotables que pasan por un constante desarrollo y replanteamiento debido a la búsqueda de una mayor eficiencia en la administración y modernización gubernamental. Su buena práctica posibilita la entrega de los servicios de salud, educación, seguridad ciudadana, infraestructura y otros, en las mejores condiciones y con especial énfasis en los sectores vulnerables. Por otra parte, promueve un entorno favorable para la aplicación de proyectos y la inversión en distintos sectores clave para lograr un crecimiento económico sostenido.

Toda administración configura una ruta sistemática, transversal, multifacética y dinámica por la cual aplica diferentes variables para conducir la oportuna aplicación de los recursos institucionales en la sociedad. En el marco gubernamental, es el Estado el encargado de equilibrar los múltiples y conflictivos intereses sociales para concretar metas comunes (Meckelburg y Wardana, 2024). Siguiendo esa lógica, el ciudadano es el protagonista de todo lo que involucra la administración pública, las regulaciones, los bienes y servicios, las estrategias de intervención, los resultados, los seguimientos, las evaluaciones y la mejora continua, diseñados para incrementar su crecimiento y calidad de vida.

Como principio básico, la gestión pública procura el desarrollo socioeconómico y mejores niveles de bienestar social a la población; por tanto, la satisfacción ciudadana es un factor clave que refleja la percepción general del rendimiento de los servicios gubernamentales y su eficacia administrativa (Kim *et al.*, 2024). En ese sentido, la calidad de los servicios, la comunicación institucional, la transparencia y el control efectivo son determinantes para construir una relación de confianza entre el Estado y la ciudadanía. De esta manera, se promueve la búsqueda de prácticas innovadoras que se traduzcan en mejores resultados por parte de la administración fiscal (Silva y Crisóstomo, 2019).

Con el paso del tiempo, la administración pública ha ido evolucionando con la aplicación de diversos enfoques hasta llegar a consolidar modelos en los cuales resulta pertinente la asistencia de las herramientas digitales, todo ello con la clara intención de recuperar la confianza de la ciudadanía y seguir ofreciendo servicios de calidad. Con este objetivo, la digitalización ha permitido una mayor cercanía con la población, implementando algunos mecanismos de participación que, además, ayudan a transparentar la gestión pública. Así, con los datos y la información abiertos, la capacidad de respuesta oportuna y efectiva de las autoridades propicia un círculo virtuoso entre participación y eficiencia (Sjoberg *et al.*, 2017).

Tabla 2. *Modelos de la administración pública*

Modelo burocrático	Establece una cadena de jerarquía de mando en la cual cada nivel tiene control sobre uno inferior y, a su vez, es supervisado por otro superior. Este principio garantiza que las decisiones y políticas se implementen de manera coherente en toda la organización y se divida el trabajo según la especialización de cada colaborador, quien asume tareas específicas que contribuyen al funcionamiento general de la administración.
Modelo de la nueva gestión pública	Descentraliza la autoridad hacia los niveles más bajos de la institución para mayor flexibilidad y adaptabilidad en la gestión pública. Emplea las técnicas del mercado, como son la administración de la calidad, los mecanismos de competencia entre proveedores, la reingeniería de los procesos y pone énfasis en ver al ciudadano como cliente para poder satisfacer sus expectativas y demandas con efectividad.
Modelo de la nueva administración pública	Delega el poder hacia los niveles operativos inferiores y da relevancia a la participación ciudadana en la toma de decisiones, la transparencia, la evaluación de los servicios públicos y el desempeño, con el objetivo de fortalecer la confianza en la entidad gubernamental. Además de los procesos, hace énfasis en los resultados y la capacidad para obtenerlos, lo que posibilita una mayor rendición de cuentas y la identificación de áreas para adaptarse a las cambiantes necesidades sociales.
Modelo de gobernanza	Apela a una red de colaboración e interconexión entre diversos actores del gobierno, el sector privado, la sociedad civil y demás agentes no gubernamentales para la mayor eficiencia y legitimidad de la gestión pública. Aplica mecanismos de consulta y participación ciudadana en el proceso de formulación y ejecución de políticas públicas inclusivas y representativas de las exigencias sociales, a la vez que aboga por una rendición de cuentas que permite exigir y evaluar el desempeño de las políticas.

Modelo de administración pública posmoderna	Crea y gestiona redes de colaboración interorganizacional entre varios actores del gobierno, el sector privado y el ciudadano; de esta manera, se descentraliza el poder, y la toma de decisiones es más cercana a las personas, facilitando respuestas rápidas y adecuadas a las necesidades locales. Reconoce e incorpora múltiples perspectivas en el proceso de formulación de políticas para afrontar desafíos complejos y satisfacer al ciudadano y la calidad del servicio. Se procura una administración más receptiva y responsable que vigorice la relación entre las personas y todo el aparato público.
---	---

Nota. Adaptado de Dell’Erba (2024).

El incontrolable flujo de datos internos y externos ha terminado por saturar a la gestión estatal, de tal forma que ahora se deben replantear sus procesos hacia un enfoque más abierto, colaborativo y relacional, afín a la vanguardia tecnológica (Hernández y Martínez, 2019).

Esa falta de capacidad para el procesamiento eficaz y rápido de toda la información afecta la transparencia de la administración pública, lo cual obliga a una pronta transformación digital que permita un gobierno abierto al uso de las tecnologías de la información y de la comunicación, con fácil acceso a los datos y la participación ciudadana. Con ello, se hace más evidente el ejercicio de gobernabilidad para lograr los propósitos trazados.

La modernización del Estado implica adoptar un modelo de administración pública digital basado en el uso eficiente de la tecnología informática y la integración de plataformas en línea en todos los procesos. Esta digitalización permite automatizar tareas, reducir errores y ahorrar tiempo en la resolución de los problemas públicos sin tanta burocracia, ya que el vínculo del recurso virtual y móvil con los procesos participativos beneficia la inclusión y transparencia (Davies *et al.*, 2022). Así, la apertura de la información gubernamental, a través de los dispositivos electrónicos, facilita el acceso a los mecanismos administrativos y los datos, lo cual fortalece la confianza pública en las instituciones gubernamentales.

La disponibilidad abierta de la información estatal obliga a las instituciones del Estado a ofrecerle al ciudadano aquellos datos de interés respecto de las decisiones administrativas, asegurando el acceso irrestricto a la fiscalización del uso real del patrimonio y los bienes, sin lidiar con vallas

normativas (Ferrer-Sapena *et al.*, 2020). La interacción *online* es otro aspecto esencial de la gestión pública digital para lograr una comunicación y participación efectiva de la población en la formulación de políticas, el acceso a los servicios públicos y la retroalimentación de experiencias mediante los medios interactivos y redes sociales.

1.3. Problemáticas de la gestión pública en el Perú

La conveniente gobernabilidad de todo país descansa principalmente en la comunicación transparente entre quienes ostentan el poder y aquellos que dependen de la autoridad. Por lo tanto, la confianza y participación del ciudadano en la gestión pública ha adquirido una importancia creciente para evaluar la calidad de los servicios, legitimar las decisiones del Estado y como aspecto clave en el fortalecimiento institucional (Pomaquero *et al.*, 2023). Y es que temas como la corrupción, falta de transparencia, ineficiencia y desconfianza por parte de la ciudadanía dificultan la aplicación de estrategias públicas a lo largo de todo el territorio, afectando el desarrollo socioeconómico sostenible del país.

El desarrollo efectivo de una gestión estatal parte de la identificación de una contrariedad que afecta a la comunidad en pleno y su grado de evolución para poder abordarla según los recursos a disposición. En tal sentido, se presentan tres tipos de dilemas: los asociados al inadecuado funcionamiento de las instituciones públicas, los referidos a la gestión gubernamental, los que acarrearán complicaciones colectivas y aquellos conflictos puntuales que afectan a cierto grupo humano. Estas problemáticas evolucionan dependiendo de un abordaje inadecuado o una resolución poco priorizada, cuando tiene un origen reciente a partir de nuevas ocurrencias que afectan a la sociedad.

Ante cualquier crisis, sostiene Castañeda (2019), el Estado debe analizar las condiciones, capacidades y recursos indispensables para impulsar una actuación pública ajustada a las exigencias y expectativas de la población; y es que cuando los problemas públicos no se atienden bien, se sobredimensionan su complejidad y su solución. En tanto, esos problemas públicos no priorizados requieren de una gestión actualizada provista de intervenciones y estrategias diferenciadas. Finalmente, ante las nuevas dificultades colectivas, es necesario

tener un sistema que alerte sobre las alteraciones sociales negativas en una zona establecida, a fin de comprender sus causas y consecuencias, y aplicar nuevos procedimientos.

Si bien cada sector productivo presenta desafíos particulares, existen problemas comunes que afectan a todos los sistemas de gestión pública. Entre ellos, la falta de recursos y la desigualdad económica son los más críticos y, por ende, requieren de soluciones urgentes. Otro tema igual de alarmante sigue siendo la corrupción. De acuerdo con el informe de la Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD] (2024), el 75.5 % de los encuestados afirma que se trataba de un flagelo enraizado en el tejido institucional de todos los gobiernos latinoamericanos; en consecuencia, su análisis precisa de enfoques multidisciplinarios y comparativos para combatirla eficazmente.

La corrupción persiste como un enorme desafío para la gobernanza y el desarrollo global sostenible que, en países como Perú, representa un mal histórico difícil de erradicar, y que tiene penosos resultados. En el ámbito económico, provoca sobrecostos, retrasos o fallas en los proyectos de infraestructura pública, derroche de recursos públicos, distorsiona mercados y desincentiva la inversión productiva. En el panorama social, la corrupción erosiona la confianza pública, debilita la estructura comunitaria (Rodríguez, 2023) y puede ligarse a la violación de derechos humanos. A su vez, en el plano administrativo, la percepción de impunidad socava la esperanza en el sistema judicial, la democracia y el desarrollo.

Una gestión pública exitosa debe centrarse en la innovación y la eficiencia para responder a los requerimientos de la población. En ese sentido, la profesionalización del funcionario público resulta imperativa, ya que la falta de conocimientos actualizados se traduce en servicios ineficientes, desconfianza y dificultades para atraer inversiones o fomentar la cooperación internacional. Por tanto, es necesario que en el ámbito público los agentes a cargo tengan las competencias para gestionar las crisis en contextos cambiantes, optimizar procesos y el uso de los recursos, analizar los datos de manera estratégica, y hacer gala de habilidades comunicacionales para el convenio de proyectos de desarrollo económico y social.

En un campo tan desafiante como la gestión pública, la transparencia de las acciones y la rendición de cuentas son claves para un gobierno efectivo, tal como puede verse en la realidad peruana y el impacto de una corrupción que dificulta una administración eficiente y orientada al bienestar de los pobladores (Zavaleta, 2023). Esto conlleva robustecer los mecanismos de fiscalización, con mejores recursos y procedimientos a cargo de equipos calificados para conseguir información valiosa y pertinente, la cual permita comprobar el actuar de los privados y alcanzar un control adecuado de una gestión pública ajustada a los requerimientos que se pretenden resolver con prioridad.

En una línea muy similar de acción, es indispensable aplicar un monitoreo para la gestión conveniente, que evite pasos en falso para conocer el real impacto de cada actuación esperada, y se conquiste los fines trazados. Finalmente, Cárdenas (2021) apunta que es fundamental articular políticas de reforzamiento ético de los funcionarios públicos, lo cual implica un proceso permanente de inducción, capacitación y reforzamiento de todos los trabajadores del Estado en temas vinculados con la ética pública según cada disciplina. Además, deben actualizarse y reforzarse los marcos y procesos éticos de manera que orienten aquellas conductas presumibles de corrupción o deshonestidad.

1.4. La gestión pública por resultados: principios y componentes

La escasa o nula articulación entre el gobierno y el resto de las entidades administrativas es una de las mayores limitantes para lograr una gestión pública con programas y proyectos integrados, acciones planificadas y un presupuesto suficiente para justificar los resultados esperados. En ese contexto, la implantación de la gestión pública basada en resultados ha sido una norma de creciente aceptación en los últimos años, en especial frente a contextos de austeridad económica y las presiones por transparencia y responsabilidad en el uso de los recursos públicos (Flores y Delgado, 2020). De esta manera, se viene prestando mayor atención a los reportes sobre insumos, actividades y productos del Estado.

La gestión por resultados es un modelo integral de administración enfocado en el impacto positivo que tienen los servicios, productos e intervenciones

de valor del Estado sobre las poblaciones, como parte de un plan de gobierno. Se trata, por lo tanto, de una perspectiva de erudición organizacional a cargo de profesionales que poseen una visión gerencial para el manejo equilibrado y justo de los recursos; de esta manera, se obtienen resultados que contribuyen al progreso comunitario. En tal sentido, es una obligación gubernamental que implica una necesaria reforma institucional (Martínez-Corona y Palacios-Almón, 2019), orientada a transformar vidas con resultados tangibles y medibles.

A diferencia de los esquemas tradicionales inclinados al control de insumos o actividades, la gestión por resultados es más que una herramienta administrativa que busca modernizar el Estado; esta se constituye en una agenda política esencial para el fortalecimiento de la institucionalidad democrática. Al respecto, sostiene Machacuay (2023), debe establecer el grado de responsabilidad y obligación de cada funcionario público, crear reportes sobre la eficiencia y transparencia en el uso del recurso público, apuntar a cubrir las expectativas del ciudadano como prioridad, y lograr el bienestar de la población. Este último punto se logra impulsando la competitividad productiva con servicios públicos de calidad.

Junto con este enfoque práctico, es importante incorporar herramientas que posibiliten el desarrollo de las instituciones, como la planificación, presupuestación y estrategia de seguimiento y evaluación que expliquen los resultados de la gestión pública (Milanesi, 2018). Este tipo de administración estatal se sostiene en cinco pilares básicos (Planificación orientada a resultados, Presupuesto por resultados, Gestión financiera y adquisiciones, Gestión de programas y proyectos y Sistemas de monitoreo y evaluación) ligados a una toma de decisiones enfocada en las metas y resultados planteados en todas las fases del ciclo presupuestario. Posteriormente, diseñar actividades que sostengan los resultados definidos en los programas, procurando que el monitoreo y la evaluación se alineen a los efectos deseados para confirmar los resultados o realizar los ajustes pertinentes.

Por otro lado, tales resultados deben medirse usando indicadores selectivos, económicos y realistas que sirvan para evaluar el éxito de las estrategias, además de variables de riesgo y desempeño institucional que orienten sobre

cambios en el contexto que afectan el logro esperado. Los resultados deben quedar claros en los programas para luego identificar los recursos precisos a cargo de unidades flexibles para su disposición. Finalmente, los datos generados por medio de la medición y evaluación del desempeño y la rendición de cuentas deben ser accesibles a todos los interesados. De esta manera, será posible conocer los riesgos y factores externos, tomar decisiones constructivas y proactivas, y fomentar el aprendizaje.

Figura 1. *Principios de la gestión para resultados*



Nota. Tomado de Alcalá (2023).

Para una planificación basada en resultados, es necesario responder a tres preguntas clave: ¿dónde estamos?, ¿dónde queremos ir? y ¿cómo llegar?, por lo tanto, adquiere un carácter estratégico, participativo y operativo. Con relación al primer aspecto, García y García (2010) sostienen que debe partirse de metas claras de mediano y largo plazo, jerarquizadas y priorizadas en función a las tendencias tanto socioeconómicas como políticas del país, y de la opinión de la sociedad civil y los privados. A mayor cantidad de actores participando, se garantizan la apropiación, credibilidad, legitimidad y sostenibilidad del plan de gobierno, además de una discusión pluralista de las políticas incluidas y todas las etapas del ciclo de gestión.

Una ciudadanía participativa y satisfecha promueve una administración institucional más eficiente, democrática, inclusiva y orientada al desarrollo sos-

tenible Alegre *et al.* (2019), sin embargo, mencionan que se requiere contar con toda la información relevante sobre los resultados de la gestión pública. Así, la participación civil y comercial será exitosa siempre que la acción estatal reciba un amplio apoyo ciudadano, y este cuente con los canales disponibles para intervenir durante la formulación presupuestal, la gestión de servicios, el monitoreo y la evaluación de los proyectos y la rendición de cuentas. Además, se precisa de una voluntad política para mejorar la calidad de las políticas públicas junto a los grupos de oposición.

Por último, este proceso también conlleva una cuestión operativa fundamental que orienta el diseño de los productos y la práctica estratégica, el cálculo de los insumos y los recursos económicos necesarios, así como la coordinación de la acción institucional, entre otras entidades involucradas, para concretar los fines propuestos. Por su intermedio también se establecen las responsabilidades y los recursos de los actores públicos y privados, distribuyendo las tareas correctamente para plasmar el plan nacional según lo estipulado. En ese sentido, es inevitable el uso de metodologías que lleven la planificación operativa por razonamientos lógicos que aprovechen el conocimiento recogido y proveniente de la sociedad.

De esta manera, la gestión pública por resultados sirve como elemento formador orientado a optimizar el desempeño gubernamental para suscitar óptimos resultados en la ejecución de sus acciones. Así, se convierte en una herramienta cultural, conceptual y operativa que implica cambios complejos referidos a asuntos como liderazgo, cultura, discrecionalidad, sanciones, procedimientos, entre otros. En opinión de Machacuay (2023), permite generar un programa de alternativas programáticas para el uso adecuado de los recursos con el fin de proporcionar una mejor calidad de vida a la comunidad; con esto, se pone en práctica un enfoque de gerencia pública que precise y organice el rol de todos para alcanzar las metas.

CAPÍTULO II

LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE: UN PLAN EQUITATIVO Y JUSTO

El ser humano ha enfrentado diferentes retos a lo largo de su existencia, con el objetivo de garantizar su progreso; sin embargo, actualmente los problemas vinculados con el cambio climático, la vulneración de los derechos humanos, el hambre, la escasez del agua y otros más, ponen al límite su resiliencia y supervivencia. Esta preocupación conduce a proponer soluciones desde una perspectiva global que fomente el bienestar común mediante distintas acciones sostenibles. Este concepto sobre desarrollo sostenible implica satisfacer las demandas del presente, pero sin comprometer la capacidad de cubrir las necesidades de las generaciones futuras. En tal sentido, resulta imprescindible reformular las políticas socioeconómicas y productivas para equilibrarlas en una sana convivencia con el medioambiente.

Es importante ser conscientes de cómo una buena parte de las actividades humanas no son sostenibles. Debido a que esto es un inconveniente de magnitud planetaria, es complicado para los Estados afrontarlo de manera individual. La importancia del desarrollo sostenible radica en la posibilidad constante de fomentar toda actividad humana siguiendo criterios afines a un estándar de vida de alta calidad que requiera solo lo necesario de los recursos naturales. Con ese propósito, las políticas públicas a implementar deben estar coordinadas multilateralmente bajo el liderazgo internacional de algún país o región. Por ello, surgen los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como un llamado de atención para terminar con la degradación del medioambiente, crear fuentes de trabajo con ingresos igualitarios y poner fin a la pobreza, garantizando paz y prosperidad global para el año 2030.

Esa triple sostenibilidad para el crecimiento económico, la preservación del ecosistema y la inclusión social que plantean los ODS se ve representada en una hoja de ruta que aborda los problemas vinculados con la situación de

pobreza, la disparidad económica y el desajuste climático. Si bien los intereses de la industria se contraponen a las expectativas de los ambientalistas, satisfacer ambas cuestiones no genera un conflicto siempre que se puedan identificar, analizar y tratar los riesgos ambientales, sociales, financieros y de gobernanza corporativa con mayor eficacia. Para ello, será igualmente esencial aplicar una cultura de mejora continua que se replique en toda la estructura corporativa y se apoye en sistemas productivos de energía renovable y eficiente que disminuya los costos operacionales.

2.1. Rol e importancia de la sostenibilidad en el contexto global actual

En la era de la globalización, la constante degradación social ha arrastrado consigo el deterioro del medioambiente, precipitando una crisis que muchos autores relacionan con el inicio de la Revolución Industrial y hoy en día alcanza una dimensión planetaria sin precedentes. En este trance, la sociedad toma consciencia sobre cómo su capacidad transformadora ha impactado en el equilibrio natural, obligándola a repensar los procesos tradicionales para tratar la materia prima y reinventar sus bases productivas en búsqueda de una explotación más limpia (Ormaza *et al.*, 2020). Así, el interés del Estado por conocer a profundidad el ecosistema sostenible coadyuva a una mejor existencia de la especie humana en el globo.

La idea de desarrollo sostenible mundial aparece como un paradigma que intenta superar esa contradicción teórica sobre la gestión armoniosa de los sistemas humano y natural, ya que en ella están involucradas las nociones de medioambiente, ecología, progreso y economía, pues su objetivo es resarcir daños y pronosticar un porvenir sin peligros. Díaz (2019) explica que la extracción irracional de los recursos renovables y no renovables nace de la codicia humana por crear, innovar y perfeccionar sin medir las graves consecuencias en su propia salud, expectativas de vida y permanencia de las especies en el planeta. Así pues, toma un mayor énfasis la teoría del desarrollo económico sostenible ambientalmente.

En el pasado, prevalecía la idea del progreso continuo, debido a la condición ilimitada de los recursos naturales. Todo esto cambió en la década del 70 debido a los cuestionamientos a un modelo económico que dañaba la naturaleza, muchas veces de forma irreversible. Los problemas ambientales derivados del quehacer industrial generaron la aparición de grupos ecologistas y estudios que intentaron concientizar a la humanidad para tomar medidas de conservación del planeta. Estas iniciativas ayudaron a firmar importantes convenios para reducir las emisiones contaminantes, como fueron las lluvias ácidas y la reducción de la capa de ozono sobre la Antártida.

El primero de estos compromisos fue abordado en el Protocolo de Montreal de 1987, con el cual se impuso la reducción de las emisiones industriales de dióxido de nitrógeno; diez años después, este protocolo sirvió de modelo al de Kioto, que invocaba a la cooperación y el diálogo internacional para resolver el problema de las emisiones de CO₂ (Enel Group, 2022). De esta manera, se pudo consolidar el diálogo entre la industria y la sociedad para conciliar las actividades productivas con el cuidado de los ecosistemas, en lo que muchos teóricos llamaron “desarrollo sostenible” dirigido a reconstruir la unión de la triada recurso natural, sociedad y progreso económico, con el fin de otorgarles prosperidad.

La transición hacia una producción que funciona consciente de la fragilidad ecológica no solo es indispensable, sino que debe ir acompañada de acciones que reparen en la recuperación de los territorios una vez ocurridas las extracciones y los mecanismos para recuperar aquellos ecosistemas dañados y volverlos a su estado original o funcional. La sostenibilidad, por tanto, es una condición importante para el desarrollo humano, siempre que se susciten iguales oportunidades para todos sin excepción (Márquez *et al.*, 2020). Caso contrario, el Estado debe permitir que, por lo menos, existan ciertos mecanismos institucionales para obtener los mismos beneficios, así como las libertades que propician el desarrollo.

El tema de la sostenibilidad suele interpretarse desde la prevención contra amenazas a los ecosistemas siguiendo estándares ambientales. A criterio de investigadores como Ramírez y Grijalba (2021), su esencia se reduce a mantener

un ritmo económico que presiona, pero también compensa al medioambiente con la autorrecuperación de sus cualidades. Se trata de una estructura apoyada en aspectos ecológicos que incitan prácticas de sostenibilidad efectivas para evitar el desequilibrio del hábitat, junto con responsabilidades compartidas de empresas y estados para promover la justicia social. Todo ello configura una economía y una gobernanza dirigidas a crear fuentes de trabajo sólidas y respetuosas del entorno.

Asimismo, el desarrollo sostenible debe reunir algunas características para ser reconocido como tal; entre ellas están promover la autosuficiencia regional, reconocer la importancia de la naturaleza para el bienestar humano y asegurar que la actividad productiva optimice la calidad de vida del colectivo en general. Esto conduce al uso consciente y eficiente del recurso natural, a la vez que promueve al máximo el reciclaje, la reutilización y la restauración de los ecosistemas dañados. Implica, en consecuencia, apostar por desarrollar e implementar las tecnologías limpias, es decir, utilizar aplicaciones, procesos y productos innovadores que promuevan actividades económicas para mantener o mejorar el sistema ambiental.

El desarrollo sostenible también recurre a valoraciones del tipo débil, fuerte y superfuerte, que mueven posturas casi siempre del primer orden con reformas que reducen el impacto ambiental, cuyo eje es el crecimiento económico. En ese sentido, Gudynas y Carpio (2024) señalan que la naturaleza se jerarquiza en el mercado imponiendo instrumentos como el capital natural para el comercio de servicios ambientales y la pretensión de una minería sostenible. No obstante, una sostenibilidad débil afín al ritmo del crecimiento económico descansa en la intensa apropiación del recurso natural de alto impacto; y si bien se asume que puede revertirse por medios tecnológicos, aun así presenta serias limitaciones.

De otra parte, la sostenibilidad fuerte reconoce tanto el valor económico como ecológico para establecer las condiciones más adecuadas de preservación de especies o lugares. El mero enfoque instrumental de la economía es balanceado por otro ecológico que resuelve la existencia de un capital natural crítico a salvaguardar, inclusive en aquellos territorios desprovistos de importantes

recursos o sin riqueza destacada en especies. Más allá de las intenciones, las versiones débil y fuerte terminan siendo funcionales al crecimiento de la economía y al desarrollo convencional, los cuales conciben la naturaleza como un espacio exterior a las sociedades y que es posible de ser conquistado.

2.2. Las dimensiones del desarrollo sostenible

El mundo actual experimenta múltiples crisis que son resultado de la compleja interacción entre las sociedades y la naturaleza, pero que además muestran las profundas deficiencias de los modelos de desarrollo contemporáneos para ofrecer perspectivas de una vida digna con propuestas estructurales y duraderas. Hoy, más que nunca, el bienestar de las futuras generaciones tambalea, generando cuestionamientos de naturaleza política, sociocultural y filosófica abordados con insuficiente profundidad. Y es que transitar hacia el desarrollo sostenible implica crear una nueva conciencia social adscrita a procesos socioeconómicos y ambientales que aseguren una nueva civilización (Martínez *et al.*, 2020).

Pese al continuo deterioro de las bases naturales que sustentan la vida en el planeta, siguen persistiendo la confianza, las experiencias y las posibilidades de revertir estas circunstancias aplicando medidas sostenibles. Justamente, ambas ideas de sostenibilidad y desarrollo condensan una serie de expectativas que permiten ordenar las oportunidades de cara a un futuro más próspero, empoderando a las generaciones actuales para resolver los conflictos ambientales (Fu *et al.*, 2021) y lograr fines no ambientales (Ballinas y Hernández, 2023). Así, no existe un marco teórico integrado para la sostenibilidad, por tanto, se puede tratar desde concepciones conservacionistas que deben ser corregidas y ampliadas.

En torno a la idea de desarrollo, circulan diferentes versiones que acenúan su imprecisión (Schwachula, 2019), de modo que a los modelos y las teorías del desarrollo se les imputa basarse en ideales sobre calidad de vida y actores políticos responsables de alcanzar metas específicas. En ese sentido, se trata de un término que hereda los valores del progreso con una serie de propósitos y una dirección que con el paso del tiempo adquirió diferencias

y matices asociados con la extracción, producción, comercio, distribución, consumo y generación de residuos. En otras palabras, su concepción involucra la idea de dominar la naturaleza y subordinar sus ritmos y los de la sociedad a los económicos.

Mientras, la noción de sostenibilidad surge casi en paralelo al de desarrollo, de ahí el uso extendido del epíteto “desarrollo sostenible” que terminó por enterrar al de “ecodesarrollo” a inicios de los setenta. Hacer más sostenible el desarrollo no es un compromiso emocional; implica precisar el valor del *stock* de capital a conservar que prodigará un bienestar actual y futuro. El problema estriba en mantener un montante de inversión productiva para lograr una valoración completa que asegure prosperidad y cubra el deterioro ocasionado. En la literatura económico-ambiental, se apunta que el problema de la sostenibilidad no radica en la actividad extractiva, sino en el consumo de las rentas obtenidas de tales acciones.

2.2.1. Dimensión ambiental

La pérdida constante de la biodiversidad ha derivado en una crisis ecológica, económica y social sin precedentes, imposible de superar al corto plazo. A partir de un planteamiento ecosistémico que incluye la reinversión y modernización tecnológica, se asumen modos de producción organizados sin comprometer la perdurabilidad de los recursos y conservar su integridad actual. Para lograr una tecnología realmente sostenible, es preciso alcanzar un nivel de conciencia ético que coloque al bien común como fin del quehacer científico. En suma, no se trata de coincidir en una opinión pública unilateral, sino de superar las perspectivas particulares a favor de un mundo próspero para todos (Cornejo y Rufer, 2020).

A diferencia de la visión clásica de la naturaleza como proveedora de recursos, un análisis ecosistémico dirige el flujo de beneficios en función a una gestión territorial que planifica el uso del suelo; es decir, resalta la biodiversidad como una infraestructura ecológica que sustenta a las sociedades humanas y su desarrollo (Soutullo y Rodríguez-Gallego, 2019). Esto implica también un cambio fundamental en la relación entre la especie humana y los entornos

ecológicos, el cual debe ir acompañado de mecanismos acelerados para abordar los impactos interconectados contra el bienestar humano, y un mejor reconocimiento del valor de la naturaleza en la existencia de todo ser en el mundo (United Nations, 2023).

Un crecimiento productivo, apoyado en el avance científico-tecnológico y la preservación del recurso natural, orienta la sustentabilidad hacia el cuidado y mantenimiento de los paisajes multifuncionales capaces de generar ese conjunto de bienes y servicios que requieren las sociedades para ser resilientes, saludables y equitativas. Esto permite elevar la calidad de vida de las comunidades originarias desde la propia autonomía del territorio, desplegando estilos de desarrollo local propios en función a normativas endógenas que promuevan la utilización responsable de los recursos ambientales con el protagonismo de los diferentes gestores del desarrollo y la conservación de la identidad regional.

Existe una profunda interdependencia entre la conservación de los recursos vivos y el logro de un desarrollo económico continuo. Ya sea entendido y aplicado como proceso o actividad, el progreso sostenible contiene aspectos sociales, ambientales y educativos que requieren de un enfoque sistémico, integrador e interdisciplinario para la obtención de los saberes, habilidades, valores e iniciativas que definan el cambio ambiental (Márquez *et al.*, 2021). En tal sentido, la educación ambiental está llamada a convertirse en el motor de un cambio que permita equilibrar y armonizar la relación de los seres humanos con el medioambiente, y así poner freno a la contaminación, deforestación y otros daños a la biodiversidad.

2.2.2. Dimensión social

Recientemente, el concepto de desarrollo se ha visto enriquecido con criterios ecológicos que ayudan a concebir un futuro armónico entre el medio natural y los individuos. Hoy, el concepto moderno de desarrollo implica la idea de sostenibilidad social, que se traduce en la adopción de políticas que fomentan la diversidad, la inclusión o las condiciones laborales dignas; sin embargo, es un término mucho más ligado con la justicia social. El análisis y la medición del riesgo social resultan esenciales para acabar con la pobreza y la exclusión.

Asimismo, comprender su impacto conlleva cambios profundos en las normativas estatales y mejoras en temas clave como salud, educación, higiene, agua e infraestructura vial.

Al respecto, United Nations (2021) menciona que los más de 476 millones de poblaciones indígenas representan poco más del 6,2 % del colectivo mundial; aun así, son el 15 % de los grupos más vulnerables. Igualmente, se estima que casi un tercio de las habitantes en el globo pertenecen a regiones donde los conflictos y la fragilidad detienen su desarrollo, generando bolsas de pobreza significativas (Asociación para el Progreso de la Dirección [APD], 2022). Estas circunstancias conducen a que las entidades transnacionales, como el Banco Mundial, aconsejen poner coto a la pobreza desde la prevención de la fragilidad, el conflicto y la violencia, hasta recuperar y fortalecer estas realidades.

La dimensión social de la sostenibilidad presta atención a la inclusión, la diversidad y la accesibilidad con el fin de mejorar la sociedad. Bajo tal paradigma, la sostenibilidad social debe ser parte fundamental de toda estrategia corporativa; por tanto, las empresas desempeñan un papel crucial en la construcción de un planeta más equitativo, con programas concretos que generen bienestar en su cadena de suministro. De acuerdo con la International Labour Organization [ILO] (2022), el 15 % de la población mundial vive con cierta discapacidad, aunque solo el 44 % tiene empleo frente al 75 % de gente sin discapacidad. La Red Pacto Mundial España (2025) considera que una empresa socialmente sostenible se caracteriza por lo siguiente:

- **Respeto a los derechos humanos:** implica prevenir todo tipo de explotación.
- **Compromiso con la igualdad de género:** para asegurar la equidad retributiva en los empleos y las mismas oportunidades de promoción.
- **Diversidad e inclusión:** apunta a tomar medidas equitativas para todos sin reparar en su origen, género, edad, discapacidad u orientación sexual.
- **Condiciones laborales dignas:** incluye los salarios dignos, brindar una estabilidad laboral y asegurar un equilibrio entre la vida profesional y personal.

- **Impacto positivo en la comunidad:** significa provocar iniciativas que beneficien al entorno donde operan con programas formativos, voluntariados y demás.
- **Sostenibilidad en la cadena de suministro:** implica trabajar con proveedores que cumplan y promuevan normas éticas y laborales responsables.

Finalmente, en el discurso público, se invoca constantemente a la formulación de reformas sociales abocadas a la igualdad, los derechos humanos y la justicia social como principios subyacentes para promover la paz y la seguridad en favor de una coexistencia pacífica y próspera entre los Estados. En ese aspecto, United Nations (2025) señala que por medio de la equidad se reconoce que cada persona tiene necesidades y circunstancias distintas; asimismo, el acceso asegura que todos cuenten con las condiciones para triunfar, la participación permite intervenir en las decisiones colectivas, y con la diversidad se valoran las diferencias entre las personas. Todo ello hace posible proteger los derechos humanos de cualquier individuo.

2.2.3. Dimensión económica

La crisis económica de 1973 despertó severas dudas respecto a un modelo económico de crecimiento basado en la supuesta inagotabilidad de materias primas en la naturaleza; sin embargo, se concluyó que los efectos ambientales no son consecuencia de la escasez, sino de la imprudencia e insostenibilidad de los sistemas de producción global. En el cálculo del PBI se incluyó el costo ecológico del quehacer industrial, y ya en 1990, se midió el paso del crecimiento de un país hasta su desarrollo en función al nivel educacional, al ingreso per cápita y la esperanza de vida. Es decir, la calidad de vida según los paradigmas económicos adquirió ribetes cualitativos con indicadores de desarrollo sostenible.

García (2023) define la sostenibilidad económica como una actividad capaz de mantener o acrecentar los activos de capital empleados, como son las manufacturas, infraestructuras, conocimientos y técnicas, los vínculos institucionales y la biosfera con el transcurrir del tiempo. En la literatura especializada, son múltiples las interpretaciones sobre desarrollo sostenible que coinciden

en su alcance, siempre que haya la disposición de los responsables políticos para conducir un crecimiento económico justo y equitativo con pleno respeto por la naturaleza. Así, un crecimiento económico sostenible involucra criterios sociales y ecológicos que eliminen desigualdades y cuiden el entorno.

La noción de una economía sustentable ha promovido amplios debates en los que, incluso ahora, no se llega a un consenso sobre su real interpretación y aplicación efectiva en el escenario empresarial. Con el transcurrir de los años, han ido surgiendo nuevos términos como el del “rendimiento ecológico”, que propone lógicas de producción con menos recursos naturales, pero sin perder el nivel de rentabilidad económica o valor añadido esperado. En todos los casos, se trata de una dimensión económica que insiste en un equilibrio entre producción, consumo y medioambiente, una variable de gran influencia positiva sobre los resultados que las organizaciones aspiran obtener (Zulfiqar *et al.*, 2019).

El reconocido estratega británico Elkington J. fue quien desarrolló un sistema nuevo para la evaluación de la sostenibilidad, llamado *triple bottom line*, el cual incluyó, además de las medidas tradicionales de beneficios, rendimiento de inversión y valor para accionistas, las dimensiones ambiental y social. Luego, las entidades económicas privadas y públicas comprendieron la relevancia de armonizar estos nuevos elementos sociales y ambientales con su gestión administrativa, lo cual dio como resultado la llamada “empresa sustentable” (Graafland y Gerlagh, 2019). Esta convergencia de factores explica que la sustentabilidad empresarial aborde cuestiones de la responsabilidad social empresarial y los ODS.

La sustentabilidad, según la perspectiva económica, promueve acciones y decisiones que apoyan un desarrollo rentable a largo plazo de una empresa o un país sin afectar el entorno inmediato. En ese sentido, para una práctica equilibrada del crecimiento, cada uno de los agentes involucrados en la gestión comercial y el ciclo económico debe buscar la certeza, confiabilidad y seguridad de la información para alcanzar operaciones de responsabilidad social atentas a la integridad de la biosfera cuando se produzcan los bienes y servicios. El resultado será un compromiso social que permee en la cultura organizacional de cualquier corporación, tanto regionales, nacionales o transnacionales.

2.2.4. Dimensión política

El desarrollo sostenible es un concepto amplio y complejo que requiere ser abordado por múltiples factores, los cuales deben quedar estipulados en políticas que, lejos de reparar exclusivamente en trabas ecológicas, incluyan también las dimensiones socioeconómicas y culturales que aporten a una transformación profunda y duradera. Una comunidad sostenible va más allá de reducir emisiones o usar energías renovables, supone también el acceso equitativo a los servicios básicos. Así, muchas políticas “verdes” de alta visibilidad pública operan de manera fragmentada, sin criterio intersectorial, y muestran un bajo impacto estructural que excluye a las zonas menos pobladas o periféricas (Diario Responsable, 2025).

En el escenario de la gestión pública, las decisiones y acciones se resumen en regulaciones robustas, una planificación estratégica y un seguimiento riguroso, destinadas a promover un valor público que resuelva los problemas prioritarios de la sociedad, equilibrando las dimensiones socioeconómica y ambiental. Al respecto, el Inter-American Development Bank [IDB] (2021) aprobó un Marco de Política Ambiental y Social (MPAS) sobre bases inclusivas, de transparencia y participación con sólidas disposiciones en materia de salud comunitaria, derechos humanos, trabajo, protección de las poblaciones vulnerables y con discapacidad, incluidos los riesgos asociados a pandemias y conservación ambiental.

Hoy, las riquezas naturales son responsabilidad de una política pública llamada también a fortalecer la representación nacional en el escenario internacional para los debates sobre el equilibrio ambiental. Es prioritario reconocer la interdependencia de la sociedad con el hábitat y cómo las estructuras institucionales van cambiando, de modo que resulta crucial reconfigurar la relación entre la humanidad y la naturaleza (Miranda, 2025). Los cambios inusuales del clima así lo advierten, razón por la cual las mesas sobre desarrollo sostenible a nivel gubernamental deben incluir a representantes científicos, académicos y miembros de la sociedad civil para garantizar propuestas sólidas e innovadoras.

Profundizar en el diseño y la gestión de políticas públicas sostenibles comprende también la integración de herramientas participativas para garantizar la igualdad, legitimidad y transparencia en la creación e implementación de las normativas y proyectos. Igualmente, estas guías deben reforzar los compromisos para aminorar las emisiones de gases de efecto invernadero, afrontar los desastres, conservar el capital natural local y tener resiliencia frente a fenómenos climáticos. Por último, la política de sostenibilidad debe tener, por lo menos, los compromisos para ejecutar operaciones ecoamigables, objetivos generales, exigencias ambientales y recursos para manejar datos precisos y adoptar una gestión automatizada.

2.2.5. Dimensión cultural

La coexistencia pacífica se justifica siempre que los seres humanos se ajusten a su entorno natural y social, y juntos construyan ciertos rasgos comunes que condicionan su estilo de vida. En dicho sentido, además de los tres pilares del desarrollo sostenible —económico, social y medioambiental—, el patrimonio material e inmaterial y la creatividad son factores que desempeñan un papel transversal en todos ellos, por tanto, se convierten en elementos impulsores y facilitadores clave para alcanzar los ODS (Hosagrahar, 2023). Con esa meta, es importante analizar las instituciones y dimensiones que conforman la cultura, alrededor de la cual se plantean las relaciones y conflictos entre la sociedad y la naturaleza.

León *et al.* (2020), entre otros expertos, señalan que las instituciones son las responsables de conformar un marco normativo en el cual se concretan las interacciones sociales y una estructura de incentivos para el campo económico, social y político. Aun así, son muchas las investigaciones que colocan a la cultura en un primer plano y resaltan su influencia en la modelación y la regulación de la relación entre los pobladores, los agentes productivos y el ecosistema. Así, es posible concluir que el contexto cultural es el cimiento principal sobre el cual aparecen formas de adaptación específicas vinculadas con el cuidado del ambiente, de manera que se pueden comprender, desarrollar y mantener las prácticas sostenibles.

Si bien mediante la sostenibilidad se garantiza que las acciones actuales no comprometan el bienestar futuro, se trata de un término de múltiples aristas sujetas al cuidado ambiental, la equidad social y la viabilidad económica. Sin embargo, la sostenibilidad es percibida por medio de un enfoque cultural, tal como lo define Cole (2024), ya que la cultura es un conjunto amplio y diverso de aspectos, casi todos intangibles como son los valores, los sistemas de lenguaje, la comunicación, las creencias y las prácticas que comparte determinado colectivo. Aunque se diferencia de la estructura social y los aspectos económicos, la injerencia sobre ellos es continua para explicar la interacción social y gestión de recursos y prioridades.

La sostenibilidad no es un término exclusivo de interpretación única; más bien, comprenderlo varía según la cultura, y su mayor o menor importancia depende de la formación adquirida. Esa condición define significativamente los valores ambientales que conllevan pensar si los espacios naturales son recursos a explotar o verlos como una entidad sagrada a proteger. Las narrativas y enseñanzas culturales orientan la viabilidad de la gestión ambiental, y es que una solución sostenible en cierto contexto podría ser exitosa, no aplicable o inclusive indeseable en otros diferentes. Aun así, toda acción climática debe comprender y respetar las diversas perspectivas culturales para alcanzar estrategias inclusivas y equitativas.

2.3. La Agenda 2030, estructura y principios rectores de los 17 Objetivos

En el 2000, líderes de 189 países firmaron la Declaración del Milenio (ODM) en la sede de Naciones Unidas, un compromiso histórico con ocho objetivos que pretendían reducir la pobreza extrema y el hambre a la mitad, antes de 2015. Se logró establecer así un discurso común de metas realistas, fáciles de comunicar, cuantificar y monitorear, y de alcance mundial. Si bien el progreso mostrado por los ODM fue sustancial, los logros eran desiguales debido a su enfoque, el cual recargaba toda la responsabilidad en los Estados y sus autoridades, dejando fuera al resto de los actores sociales, como son las empresas y sociedad civil para resolver las grandes problemáticas globales (Aguilar, 2016).

A diferencia de su predecesor, los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) agrupan un total de 17 objetivos en una agenda global hacia el año 2030, establecidos con el reto de erradicar la pobreza, proteger el planeta y garantizar la prosperidad mundial. Aunque no son jurídicamente obligatorios, cada uno tiene metas específicas elaboradas con el aporte de los Gobiernos, la comunidad científica y académica, el sector privado y los ciudadanos, cuya participación es indispensable en la creación de marcos que permitan su aplicación (Centro de Liderazgo, Ética y Responsabilidad Social [CLERS], 2019). Su desarrollo dio comienzo en la Conferencia Río+20 en 2012, y los objetivos entraron en vigencia en enero de 2016.

Con la nueva agenda en marcha, cada uno de estos actores comienza a desempeñar un rol sustancial en la realización de los objetivos sostenibles. Municipios ODS (2023) indica que en este esfuerzo conjunto resaltan tres agentes importantes; en primer lugar, los Gobiernos responsables de adaptar y adoptar normas para implementar los ODS a nivel país, además de promover leyes sobre sostenibilidad y asignar financiamiento y recursos. Igualmente, la sociedad civil, incluidas las ONG, los grupos comunitarios y la ciudadanía, se encargan de fomentar, supervisar y defender la aplicación de los ODS. Finalmente, el sector privado impulsa la innovación y el crecimiento económico sostenible con tecnologías limpias.

Tabla 3. *Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*

Objetivo 1 Fin de la pobreza	Describe la pobreza como un complejo problema de derechos humanos que involucra el hambre y la malnutrición, la falta de morada digna o mal acceso a la salud y educación. El grado de desamparo se revela al no superar los \$ 1.25 por día.
Objetivo 2 Hambre cero	Una de cada nueve personas está subalimentada, esto sumaría 815 millones de habitantes en el mundo. Se busca poner fin al hambre mediante la seguridad alimentaria, la mejor nutrición y una agricultura sostenible.
Objetivo 3 Salud y bienestar	Más de cinco millones de niños mueren cada año antes de los cinco años; se propone reducir la tasa mundial de mortalidad materna a menos de 70 por cada 100 000 nacidos con la mejor asistencia en los partos, entre otras medidas sanitarias.

Objetivo 4 Educación de calidad	Más de 265 millones de niños no están escolarizados; se busca el acceso y culminación de la educación primaria y secundaria inclusiva y equitativa que aporte las herramientas necesarias para desarrollar soluciones innovadoras a problemas graves.
Objetivo 5 Igualdad de género	Hoy, una de cada cinco mujeres y niñas entre los 15 y 49 años sufre violencia física o sexual. Este ODS pretende acabar con la discriminación sobre las mujeres, aplicando marcos legales y políticas de empoderamiento efectivas.
Objetivo 6 Agua limpia y saneamiento	Carecen de agua potable 2200 millones de personas, mientras otros 4200 millones no cuenta con servicios de saneamiento. Se busca el acceso universal y equitativo al agua potable con un precio asequible para el consumo e higiene adecuados.
Objetivo 7 Energía asequible y no contaminante	Más de 3000 millones de personas, muchos en Asia y África Subsahariana, aún cocinan usando combustibles y tecnologías contaminantes. Se busca emplear energías renovables a través de la inversión pública y privada, y el compromiso estatal.
Objetivo 8 Trabajo decente y crecimiento económico	En el futuro se necesitarán aproximadamente 470 millones de nuevos empleos, ante una tasa de desempleo mundial del 5 %. Los Estados deben revisar sus políticas socioeconómicas para fomentar un crecimiento económico sostenido e inclusivo que no dañe la naturaleza, con condiciones laborales decentes.
Objetivo 9 Industria, innovación e infraestructura	Hay falta de infraestructuras en diversos países en desarrollo; el 16 % del globo carece de acceso a la banda ancha móvil. Se apunta al progreso tecnológico para lograr metas ambientales, mejorar la telefonía móvil, industria y el desarrollo.
Objetivo 10 Reducción de las desigualdades	Se procuran políticas universales que aseguren el crecimiento del ingreso del 40 % en las poblaciones más vulnerables a una tasa superior a la media nacional, junto con exportaciones de los países emergentes y nuevas tecnológicas que reduzcan los costos de transferir dinero por parte de los migrantes.
Objetivo 11 Ciudades sostenibles	Se busca mejorar la planificación y gestión urbanas para tener urbes más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles; así, la apuesta es por ciudades del futuro que permitan el fácil acceso a energía, vivienda, transporte y otras oportunidades.
Objetivo 12 Producción y consumo responsable	Defiende el uso eficiente de recursos y energía, la creación de infraestructuras y los empleos ecológicos para promover el consumo responsable y la cadena de suministro empática con la producción sostenible sin daños al suelo, aire y agua.
Objetivo 13 Acción por el clima	Este ODS traza como uno de sus propósitos la incorporación de las políticas contra el cambio climático en las regulaciones nacionales, mejorar la educación ambiental o lograr para 2020 el objetivo de movilizar 100 000 millones de dólares anuales para atender el Fondo Verde para el Clima.

Objetivo 14 Vida submarina	Busca que los océanos, mares y recursos marinos sean fuentes de vida, comercio y transporte, pero administrados de manera efectiva, que cuenten con recursos suficientes y normas que eviten la sobrepesca, acidificación y contaminación del mar.
Objetivo 15 Vida de ecosistemas terrestres	Promueve la gestión sostenible de bosques, la recuperación y conservación de ecosistemas, la lucha contra la deforestación, la caza furtiva y el tráfico de especies protegidas, el uso de los recursos de manera equitativa e invertir en la biodiversidad.
Objetivo 16 Paz, justicia e instituciones sólidas	Promueve la justicia para todos y la creación de instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles. Aborda la creación de leyes y presupuestos que eliminen las amenazas de homicidios, violencia sexual o la trata de personas.
Objetivo 17 Alianzas para lograr los objetivos	Implica la necesidad de alianzas entre los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil para financiar, ofrecer servicios y promover políticas sobre energías sostenibles, infraestructura, transporte y comunicaciones desde lo global, nacional y local.

Nota. Adaptado de Banco Bilbao Vizcaya Argentaria [BBVA] (2025).

El éxito de los ODS se fundamenta en crear alianzas estratégicas entre los diversos actores del mundo y situar la Agenda 2030 como cimiento de las políticas públicas, conjugando valores y objetivos comunes, y aportando experiencia y conocimientos. Además, se debe adoptar medidas para movilizar y reorientar los recursos hacia el crecimiento de los países en desarrollo. Según la Red Pacto Mundial España (2021), urge activar mecanismos para impulsar la cooperación internacional y un sistema de comercio universal más equitativo, que reduzca el déficit de financiación para el desarrollo a gran escala estimado hoy en 4,2 billones de dólares anuales, frente a los 2,5 billones de dólares antes de la pandemia.

CAPÍTULO III

LA GESTIÓN PÚBLICA POR RESULTADOS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

La construcción de un planeta mejor implica asumir un nuevo contrato social cristalizado en la Agenda 2030. Cumplir con cada uno de sus objetivos requiere de una gestión pública de perspectiva integradora e integral, capaz de aglutinar y alinear las normativas estatales con el desarrollo sostenible mediante el uso de mecanismos que permitan la cooperación y el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Por ello, la Agenda 2030 debe estar presente en todas las decisiones estratégicas futuras, por lo que es preciso forjar directrices diferentes, a través de las cuales el cambio sea impulsado por las autoridades y los servidores públicos convencidos de lograr mejores procesos. La gestión por resultados surge como una alternativa que combina sistemas, valores y metodologías orientados a obtener más y mejores resultados con igual o menor cantidad de recursos.

La gestión basada en resultados introduce una lógica de mercado y competencia mediante la cual se procura satisfacer al usuario reduciendo los trámites tediosos e inútiles. De este modo, es posible utilizar el presupuesto público de manera correcta y ágil, con el objetivo de generar impactos positivos en la vida de la ciudadanía. Este enfoque también permite acabar con la burocracia y la corrupción, males que evitan un mejor destino de los recursos y, por tanto, impiden mejorar las condiciones de la población. Para muchos entendidos, la administración por resultados es quizás la herramienta más importante cuando se propone modernizar los procesos estatales en los niveles nacional, sectorial, regional y local, a fin de satisfacer necesidades reales, inmediatas y oportunas de la población.

Para que las entidades públicas gestionen los beneficios estatales de forma equitativa, será fundamental implementar medidas modernas, como

son informatizar los procedimientos o desregularizar determinados tramos administrativos que suelen ralentizar los resultados. A diferencia de los enfoques tradicionales, la flexibilidad que caracteriza a la gestión por resultados permite la introducción de controles de calidad, como los indicadores, metas y marcos de responsabilidad, así como un sistema meritocrático en la práctica del servidor público. En líneas generales, es un mecanismo que identifica proyectos y programas para solventar las necesidades de la sociedad de manera sostenible, junto con un control en la producción de bienes y servicios con transparencia y coherencia.

3.1. Importancia de la gestión pública en la consecución de los ODS

A lo largo del tiempo, las sociedades han ido transformándose a causa de las tecnologías, la economía, el medioambiente y la política en torno a los intereses de los habitantes. De esta manera, son los centros poblados los espacios donde se han venido cristalizando estos cambios, presentando diferentes mecanismos de protección ciudadana, oficios o servicios para cubrir las necesidades básicas, entre otras cuestiones que definen su mayor o menor desarrollo. De esta manera surge la gestión pública como un modelo que procura la evaluación del desempeño en temas que afectan a la comunidad y la mejora continua de los procesos públicos, con el fin de manejar los recursos hoy para abastecer a las generaciones futuras.

Es sustancial vincular la gestión pública moderna con el desarrollo sostenible de las urbes, manteniendo un equilibrio entre el crecimiento de la economía, el cuidado ambiental y el bienestar social. En ese sentido, la Agenda 2030 y su plan de acción global aparecen como una serie de principios, valores y metas del desarrollo sostenible para el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas, programas y proyectos públicos. Y si bien este documento no es de cumplimiento obligatorio, sirve de brújula para desarrollar un modelo de convivencia pacífica, prosperidad y cuidado del planeta; por lo tanto, debe ser aplicado en todos los países al margen de su grado de desarrollo (Lorenzo, 2020).

La presencia de los ODS en la administración pública implica, asimismo, ajustar cada una de las prioridades, planes y presupuestos públicos con los objetivos de las Naciones Unidas, y establecer procedimientos de coordinación, colaboración y cooperación entre los niveles y sectores de la cadena burocrática, las entidades internacionales, las universidades, la sociedad civil y el sector privado. Esa necesidad de adaptar sus estructuras y procesos a los principios de la sostenibilidad y, en consecuencia, cumplir con lo proyectado en los ODS, es uno de los mayores desafíos de la gestión pública (Domínguez *et al.*, 2019), pues que obliga a fortalecer e innovar la capacidad institucional y mejorar la coordinación de la intersección.

Contribuir con estos compromisos internacionales en materia de desarrollo sostenible no solo mejora la imagen y reputación del país en el mundo; el centro de Formación Integral y Desarrollo Empresarial [FIDE] (2024) señala que, además, incrementa la calidad de vida comunitaria cuando sus demandas y derechos son cubiertos de forma integral y equitativa. En tal sentido, será crucial fomentar la innovación, el aprendizaje y la mejora continua en la gestión pública, integrando nuevos enfoques, metodologías y herramientas que ayuden a impulsar el progreso socioeconómico y ambiental, generando sinergias que aprovechen las oportunidades y los desafíos que plantea el contexto global.

Además, siempre que las naciones muestren una capacidad de respuesta oportuna, eficaz y eficiente, crecerá la confianza del pueblo hacia ellas, y su legitimidad y credibilidad se verán fortalecidas a través de actitudes éticas, transparentes y la rendición de cuentas. En relación con el cumplimiento de los ODS, han sido las cooperativas, mutuales, asociaciones civiles y fundaciones, entre otras instituciones de la economía social y solidaria, las más prestas a colaborar, junto con las contribuciones individuales de las personas. En contraparte, las empresas del sector comercial con enfoque lucrativo suelen darle cabida a los ODS en la medida que no afecten su principal objetivo de obtener ganancias.

Al respecto, es fundamental tener en consideración que el desarrollo sostenible posee una dimensión económica indispensable durante la elaboración de las estrategias con enfoque de contingencia, ya que ofrece un marco novedo-

so que relaciona la cadena de suministros con los ODS. Si bien las corporaciones colocan la eficiencia financiera por encima de la económica, la valorización de las acciones y la inversión consecuente en recursos es una condición básica para la sobrevivencia del sector comercial. Los Gobiernos deben generar políticas públicas que ayuden a los profesionales a identificar áreas de acción estratégicas para lograr los ODS (Chauhan *et al.*, 2022) con eficiencia económica y eficacia social.

Durante la pandemia, la ausencia de información estandarizada y actualizada, con bases de datos incompletas y organizaciones mal preparadas o poco dispuestas a rendir cuentas, impidieron establecer políticas públicas segmentadas que permitieran la eficiente y eficaz asignación de los recursos. Esto plantea la discusión sobre si la construcción de un Estado sostenible debe partir desde lo nacional o lo local. Ante dicho cuestionamiento, Ingaramo (2023) menciona que los municipios tienen mayores posibilidades de dirigir su gestión a partir de los ODS debido a su grado de autonomía, presencia territorial y cercanía a los actores privados y sociales, siempre que se cumpla con ciertas pautas mínimas.

A criterio de Solís-Luis y Berrocal-Gutarra (2023), aplicar los ODS en el gobierno local implica concientizar a los actores directamente relacionados con el desarrollo sostenible para lograr acciones decisivas en el cumplimiento de la Agenda 2030. Con ese propósito, es fundamental una gobernanza de alto liderazgo político, capaz de integrar las estructuras municipales y consolidar tareas coordinadas a nivel interministerial con la participación de todas las organizaciones no estatales. Esta gestión debe ajustarse al contexto, según las demandas específicas de cada zona, frente a lo cual el gobierno local responderá mediante una rendición de cuentas que refleje la selección, alineación y priorización de objetivos.

A consideración de Sachs *et al.* (2019), los ODS sobre descarbonización energética; agua, alimentos, tierra y océanos sostenibles; salud y demografía; revolución digital, educación, género y desigualdad, y ciudades sostenibles deben tomarse como base para la definición de una gestión pública estratégica en los gobiernos locales. Es importante señalar que la integración de la sostenibilidad en los procesos administrativos debe promover la reforma municipal y

el trabajo en equipo con los ciudadanos y la empresa privada; de manera que se promuevan decisiones públicas ajustadas a la realidad de cada comunidad y orientadas a solventar las carencias más importantes de los ciudadanos.

En conclusión, el vínculo entre administración pública y sostenibilidad resulta esencial para conseguir los ODS de la Agenda 2030. Esta sólida interacción permite concretar las etapas esenciales de prospectiva, estrategia, institucionalización y seguimiento (Horna *et al.*, 2023), es decir, abarca desde la planificación, implementación, los presupuestos, hasta el análisis coherente de políticas que promuevan el desarrollo sostenible. Asimismo, bajo el liderazgo efectivo de una gestión pública aliada al sector privado es posible atender los objetivos estratégicos a mediano y largo plazo, asignando los recursos de manera eficiente y equitativa para elevar la calidad de vida de las poblaciones.

3.2. Implementación de los ODS a nivel global y regional

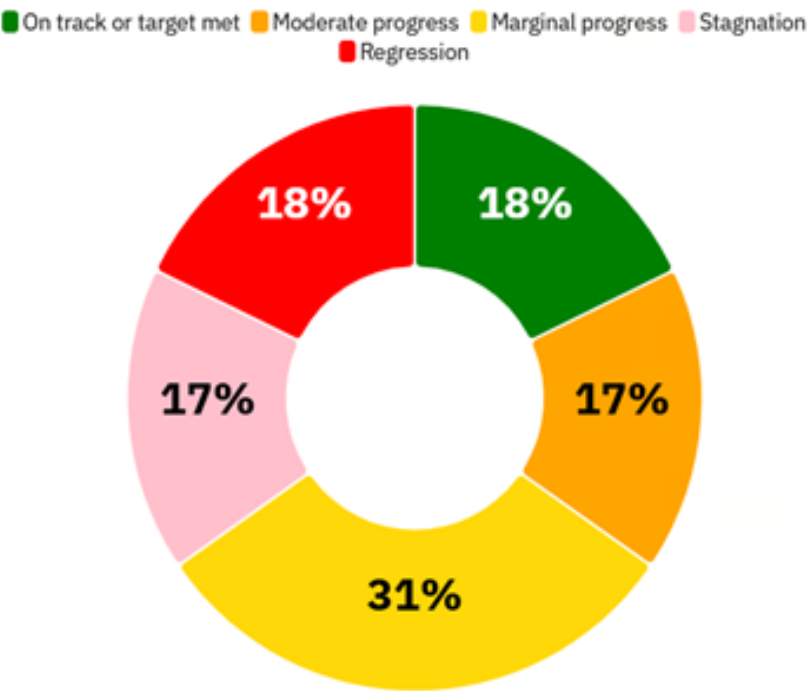
Cada vez más, los Gobiernos, las empresas y la ciudadanía aceptan que la sostenibilidad es parte integral del progreso, la resiliencia y el crecimiento económico a largo plazo. Es así que invertir en proyectos sostenibles se ha convertido en parte esencial de las estrategias organizacionales; de hecho, el estudio de la consultora global Accenture (2021) confirma que el 98 % de los CEO ven en la sostenibilidad a un eje operativo comercial clave, una consideración que ha crecido quince puntos porcentuales en los últimos diez años. A pesar de los avances, los conflictos armados, el cambio climático y las crecientes desigualdades vienen estrechando el margen de actuación para cumplir con los ODS.

Diez años después de estipularse la Agenda 2030, los avances en materia de salud, acceso digital, educación y energía digital muestran cifras optimistas; sin embargo, el cambio no resulta ser lo suficientemente rápido. De cara al 2030, se calcula que un 18 % de las metas está en vías de cumplirse, otro 17 % revela un progreso moderado, casi la mitad avanza con demasiada lentitud y cerca de la quinta parte retrocede en medio de disputas armadas, desastres ambientales, tensiones geopolíticas y fluctuaciones económicas. En los últimos informes sobre el estado de los ODS, se apunta que el mundo está lejos de

cumplir con la Agenda 2030, ya que, de sus 169 metas, solo 139 tienen datos suficientes para su análisis.

La Red Pacto Mundial España (2025) indica que el progreso de los ODS sociales respecto a la pobreza, urbes más justas, derechos humanos y género han sido dispares; por ejemplo, las muertes por conflictos crecieron un 40 % en 2024, con un enorme impacto sobre niñas y mujeres, mientras la desigualdad global alcanzó una cifra récord de refugiados. Por otro lado, las emisiones llegaron a niveles históricos, pues aún persisten la sobrepesca y la acidificación, y la energía renovable se ha consolidado como la fuente de mayor crecimiento. Asimismo, se llegó a niveles increíbles de residuos alimentarios y electrónicos; aunque muchas las innovaciones han sido notables, ello ha liberado más CO₂ en la atmósfera.

Figura 2. Progreso general en el cumplimiento de los objetivos según datos agregados globales del período 2015-2025



Nota. Tomado de United Nations [UN] (2025).

Aun cuando el panorama es desalentador, los expertos dejan en claro que los cambios son posibles debido a las señales de avances reales y soluciones concretas, cuyo éxito confirma que acelerar el cumplimiento de los ODS es viable, siempre que se cuente con el liderazgo del sector empresarial.

Aunque la UN niega la posibilidad de erradicar la pobreza extrema que aumentó a razón del COVID-19, la volatilidad económica, entre otras crisis, en el 2023 más de la mitad de la población global contaba con protección social, un aumento notable con respecto a 2015. Además, se mantuvo el impulso en legislación sobre la igualdad de género, con un aumento de 2,4 % de mujeres en puestos directivos (Willige, 2025).

La Red Española para el Desarrollo Sostenible [REDS] (2024) menciona que el ritmo de avance de los ODS varía significativamente entre cada país, siendo las naciones nórdicas y los Estados que conforman los BRICS los de mejor desempeño, mientras que los países vulnerables se quedan muy rezagados. En ese sentido, lograr el desarrollo sostenible sigue siendo un reto de inversión a largo plazo que implica una severa reforma de la arquitectura financiera mundial actual y una cooperación multilateral a escala mundial. Por otra parte, las metas sostenibles vinculadas con los sistemas alimentarios y el uso responsable de las tierras y los recursos “verdes” están especialmente mal encaminadas.

De seguir con las tendencias actuales, 575 millones de individuos seguirán viviendo en la pobreza extrema en 2030, la contaminación plástica del mar con 17 millones de toneladas métricas se duplicará o triplicará para 2040, los precios de los alimentos seguirán creciendo, entre otros problemas. Sin embargo, no todo está perdido y aún es posible cumplir con la Agenda 2030; para ello es urgente reafirmar el compromiso de los gobiernos redoblando esfuerzos, con políticas integrales enfocadas en erradicar la pobreza y la desigualdad, y cuidar los ecosistemas. Además, es crucial fortalecer la cohesión social y la capacidad del sector público mediante un marco regulatorio efectivo que promueva el desarrollo sostenible.

3.3. Desafíos institucionales de la gestión pública por resultados

Los países, en especial los que están en vías de desarrollo, acusan una serie de dificultades que les impide mejorar las condiciones de vida de sus ciudadanos; por lo tanto, mejorar la efectividad de sus procedimientos y estrategias se convierte en uno de los desafíos más importantes. En este contex-

to, señalan Soledispa-Rodríguez *et al.* (2020), resulta evidente apostar por un cambio de paradigma en la gestión pública enfocada ahora en las demandas y expectativas de los usuarios que en las necesidades institucionales. Así, con una mayor y mejor provisión de los servicios públicos, es posible enfrentar circunstancias complejas en entornos cada vez más dinámicos y exigentes impulsados por la tecnología.

La gestión pública por resultados, entendida como un conjunto de principios, procesos y herramientas que dirigen hacia decisiones políticas sostenibles, comprende un enfoque de erudición organizacional que permita conseguir variables de desarrollo significativas. Se trata de una herramienta potencial de análisis multifocal que integra la planificación y el presupuesto, da soporte a las acciones de desempeño, provee valor público y expresa las decisiones colectivas. Es así que la gestión pública por resultados involucra una reforma institucional profunda y obligatoria (Martínez-Corona y Palacios-Almón, 2019), asociada con una visión sistémica de los problemas sociales y las metas de desarrollo.

La modernización de la gestión pública es crucial para replantear y redefinir el papel que vienen cumpliendo los Estados (Blas *et al.*, 2022), especialmente en materia de eficiencia, transparencia y participación ciudadana. Al respecto, la gestión por resultados presta una mayor atención a los productos, servicios y cambios promovidos por los Gobiernos en sus habitantes, con impactos reales y medibles, y prescinde del tradicional control de insumos o actividades. Igualmente, esta herramienta introduce elementos de planificación, gestión operativa, presupuesto, monitoreo, evaluación y rendición de cuentas, alineados a obtener objetivos comunes y en función a determinados principios clave, como:

- Los propósitos deben generar resultados de valor público para la población.
- Las entidades deben ser transparentes y rendir cuentas sobre los avances y metas.
- Las decisiones se basan en evidencia empírica, análisis y medición de impactos.

- La gestión requiere de la coordinación interinstitucional entre diversos sectores.

La gestión por resultados apuesta por descentralizar las actividades estatales en los niveles de gobierno nacional, regional y local; compromete, por lo tanto, el fortalecimiento de las capacidades institucionales para impulsar una mejor forma de gobernar y rendirle cuentas al ciudadano. Para Freire (2019), las implicaciones de alcanzar una administración pública transparente generan la posterior confianza del poblador y el posicionamiento de una agenda política que integra mejor la planificación y el presupuesto, a la vez que estimula una cultura pública de responsabilidad enfocada en el impacto y no solo en el proceso. Se adopta, así, un esquema de coordinación horizontal en detrimento del clásico vertical y rígido.

Es prioridad de la gestión por resultados hacer un conveniente uso del presupuesto público para promover mayores beneficios en la vida de los ciudadanos. Con ese objetivo, se han implementado sistemas para gestionar la calidad de los bienes y servicios producto de las actividades de cada entidad pública; además de garantizar el cumplimiento de los planes, las metas y políticas sectoriales. Mediante este enfoque, también es posible acabar con la burocracia y la corrupción que malversan millones de dinero y hacen más complicada la supervivencia de los habitantes. De esta manera, la gestión por resultados es posiblemente la principal herramienta para lograr una favorable modernización del Estado.

En el panorama actual, la gobernanza del aparato público y corporativo se ha precipitado de forma alarmante en cuanto a eficiencia y eficacia no solo como efecto de la corrupción, sino también de la falta de compromiso, inconsistencias, la ausencia del Estado de derecho y, principalmente, una excesiva injerencia política. Una gestión estratégica que apunta al desarrollo sostenible, atraerá un mayor capital de inversión y generará crecimiento y estabilidad económica en la medida que las instituciones estatales asuman los valores clave del buen gobierno corporativo; todos ellos enfocados al impacto productivo y beneficioso en la calidad de vida de los ciudadanos (Chigudu, 2020).

La implementación de la gestión por resultados en la administración pública se caracteriza por su visión estratégica a largo plazo, de manera que permita una conveniente coordinación y control de las intervenciones estatales. Esta condición es especialmente relevante en los contextos latinoamericanos, los cuales enfrentan desafíos estructurales como son la resistencia a los cambios efectivos, debilidad institucional, fragmentación de competencias, y otras más (OECD, 2020). Es así que las políticas basadas en un modelo gerencial prometen un mayor bienestar de la sociedad, con un especial énfasis en la población más vulnerable y excluida.

En definitiva, la gestión por resultados es un modelo alternativo para la innovación de las operaciones gubernamentales sustentadas en el análisis de la eficacia y costo-efectividad de las acciones previstas para mejorar la calidad del gasto público y generar valor público. Junto con el gobierno abierto y electrónico, la administración por procesos y objetivos, y la cultura y los valores organizacionales, la estrategia por resultados destaca como uno de los mecanismos de gestión pública más importantes para planificar, ejecutar y evaluar las políticas (Chávez-Rivas y Heredia-Llatas, 2024). En suma, se trata de una nueva forma de implementar la gestión pública a través de un Estado más eficaz y próximo a la ciudadanía.

Finalmente, el éxito de la gestión pública por resultados debe considerar el planeamiento estratégico, apoyarse en el soporte de las directrices estatales y brindar una presupuestación lógica sustentada en sólidos argumentos técnicos y orientada a los resultados. Igualmente, debe estar abastecida de programas y proyectos ajustados a necesidades territoriales específicas e incluir una serie de indicadores para el monitoreo, la evaluación y una retroalimentación que permita la mejora continua de los impactos sociales. Por ello, es crucial mantener un enfoque directivo que aporte al despliegue de la acción estatal mediante la cadena de valor público, vinculando los recursos y procesos con los efectos sobre la gente y el hábitat.

3.4. Instrumentos de la gestión pública basada en resultados

La gestión pública basada en resultados es una herramienta administrativa orientada a optimizar la creación del valor público, el logro de los retos gubernamentales y la mejora institucional continua. Si bien este modelo ha impulsado importantes mejoras en las fases de programación y ejecución presupuestal hasta la capacidad de planificación, aun muestra debilidades en las áreas de seguimiento y evaluación de programas públicos. Los factores procedimentales y actitudinales en los servidores públicos son las principales trabas para la aplicación exitosa de estas estrategias, a pesar de las normas y los sistemas administrativos interconectados que facilitan su aplicación (Lozano y Delgado, 2024).

El enfoque por resultados se formula como una nueva cultura organizacional, directiva y de gestión que le permita al servidor público la conducción honesta y transparente de los procesos de planeación estratégica, programación y presupuesto, con el fin de suscitar un mayor valor público (Servicios de Salud de Morelos, 2020). En tal sentido, el instrumento analiza la planificación, presupuesto, gestión de programas y proyectos, y seguimiento y evaluación a través de la identificación de metas e indicadores que posibiliten alinear las prioridades a los recursos. Se trata, por tanto, de una nueva gerencia pública abocada a la administración eficiente con el menor costo posible, para lo cual usa instrumentos como:

Presupuesto por resultados

Es la herramienta principal para asignar los fondos con productos y resultados específicos. De acuerdo con Vargas y Zavaleta (2020), quienes toman las decisiones deben desarrollar una labor estratégica que repare en los resultados programados a lo largo de todo el ciclo presupuestario; se trata de evaluar los programas con indicadores de desempeño de forma simple y con ello comprobar las prioridades de un gasto coherente. Para conseguirlo, es necesario tener programas presupuestales que articulen acciones para resolver problemas críticos, así como aplicar seguimientos para verificar la entrega oportuna de

servicios, incentivos a la gestión condicionadas al cumplimiento de metas y evaluaciones independientes.

Planificación estratégica

A través de ella, se define la hoja de ruta con las metas claras antes de asignar los recursos. En opinión de García y Báez (2024), consiste en tomar decisiones que lleven a definir los propósitos a largo plazo y el diseño de estrategias orientadas al éxito institucional. Todas las proyecciones deben estar sustentadas en una reflexión y pensamiento estratégico que permitan establecer un marco macroeconómico multianual; es decir, se requiere de un documento en el que se determinen los pronósticos económicos y techos de gasto para el presente periodo. Igualmente, es importante desarrollar planes estratégicos institucionales ajustados con las políticas nacionales dirigidas a modernizar la gestión pública.

Gestión de inversiones y calidad

La inversión de los gobiernos en activos particulares debe prometer impactos efectivos y sostenibles en la economía, el hábitat y la sociedad en general; por ende, la calidad de los proyectos y servicios entregados implica que se planifiquen y ejecuten con transparencia, eficiencia y eficacia para garantizar la participación ciudadana en todo el proceso (Rafael, 2023). Para lograrlo, será fundamental contar con mecanismos que aseguren proyectos de infraestructura rentables y seguros, como los índices de gestión de inversión pública para evaluaciones trimestrales del desempeño de los niveles estatales, y una metodología de marco lógico para el diseño, ejecución y evaluación de proyectos por resultados.

Instrumentos de gestión interna

Es imprescindible evaluar y medir de manera oportuna los aspectos más relevantes de la tarea pública para un control efectivo del entorno, los principales riesgos, las actividades, la información y la comunicación. El sistema de disciplina interna posee además un carácter obligatorio, debido a que involucra factores legales que exigen un alto nivel de eficacia y transparencia de quienes gestionan los recursos públicos estatales, entre otros procesos misionales rigurosamente controlados por los funcionarios, directivos, órganos de control y

contraloría general (Huiman, 2022). Por ello, se precisa de un manual de organización y funciones, así como de un texto de procedimientos administrativos para el ciudadano.

Punto y aparte merece el tema de la transformación digital como un eje transversal clave para la gestión por resultados y un impacto social positivo. En ese sentido, las tecnologías no solo empujan la modernización del sector público, también proporcionan plataformas que aseguran la participación activa de los distintos actores sociales en diversos procesos (Mego *et al.*, 2024). A pesar de la escasez de recursos financieros, la resistencia al cambio y la falta de mejores habilidades del personal, el modelo por resultados debe complementarse con el gobierno electrónico y las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) para responder a la demanda civil con transparencia institucional (Rengifo *et al.*, 2024).

3.5. La gestión pública basada en resultados y el cumplimiento de la Agenda 2030

La formulación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible implicó un giro histórico en la gobernanza global para el diseño, ejecución y evaluación de los proyectos públicos desde una perspectiva de sostenibilidad integral. A pesar de los esfuerzos, en diversos contextos estos propósitos aún no se han institucionalizado completamente en las regulaciones del aparato estatal; y es que, si bien existen avances normativos y declarativos, su integración sigue pendiente o resulta muy incipiente, por lo que es más discursiva que operativa. Tamañas disonancias entre las decisiones y los resultados reales conducen a repensar el impacto de las políticas, capacidades técnicas y mecanismos de seguimiento de las actividades.

El cumplimiento de la Agenda 2030 está intrínsecamente vinculado con el fortalecimiento de las instituciones y la construcción de una gestión pública transparente, participativa e inclusiva. Bajo esa lógica, en Latinoamérica se vienen implementando procesos de mejora continua y evaluaciones del desempeño en el terreno público como parte de un renovado enfoque de gestión pública (Valdez, 2022). Ello prueba cómo una correcta administración de los

recursos juega un papel clave en el alcance de los ODS, una tarea que involucra la planificación, aplicación y monitoreo de políticas y programas que afectan directamente a las áreas de la educación, salud, justicia social y protección del medioambiente

La creciente presión social por resultados concretos frente a problemáticas globales como el cambio climático, la desigualdad o la pérdida de biodiversidad, obligan a reformular la manera de concebir, priorizar y ejecutar los proyectos públicos. En este escenario, donde intervienen múltiples variables, los ODS funcionan como hoja de ruta con objetivos comunes de beneficio colectivo, los cuales deben ser integrados de manera adecuada en los planes nacionales. Asumir la relevancia de la Agenda 2030 en la promoción de la justicia social, la eficiencia económica y el desarrollo sostenible ha implicado cambios significativos en el rol tradicional del Estado para la prestación de servicios (Rodríguez y López, 2023).

Los ODS se formulan con la intención de propiciar sociedades pacíficas y un ecosistema saludable en el que la igualdad y dignidad de todos los habitantes del globo se respete, cuide y mantenga. Este marco global considera indispensable la participación de los Gobiernos, la sociedad civil y el sector privado, con aportes que contribuyan a construir un desarrollo sostenible, inclusivo y equitativo; una condición que, acota Huamán (2023), ha impulsado el origen del término “gobierno abierto”. Para tales efectos, le corresponde a la gestión pública comprender cuáles son los paradigmas de un tipo de desarrollo que transforme la economía y reduzca el impacto ambiental a fin de lograr una mayor prosperidad.

El gobierno abierto, en suma, aparece como un enfoque renovado para reformar las políticas públicas afectadas por los desequilibrios de la democracia y así promover la transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana y colaboración coordinada entre los gobiernos nacionales, regionales y locales (Amastal, 2022). Para lograr las metas de desarrollo socioeconómico, es sustancial estimular cambios complejos en la estructura institucional del sector público, estableciendo una base de prácticas, valores y cultura que modernice la administración pública y la inclinen hacia una gobernanza colaborativa, en la cual los ciudadanos tomen decisiones basados en la ética de la sostenibilidad.

CAPÍTULO IV

EFFECTOS DE LA APLICACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA POR RESULTADOS PARA EL LOGRO DE LOS ODS: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA

Integrar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la gestión pública tiene múltiples beneficios, tanto para el Estado como para la ciudadanía. Entre estos beneficios destaca el cumplimiento de los compromisos internacionales, mejorar la calidad de vida de la población atendiendo sus necesidades principales y fortalecer la confianza en el Estado al demostrar su capacidad de respuesta (Chávez-Rivas y Heredia-Llatas, 2022; Ramos y Medina, 2025). Del mismo modo, el Estado tiene el compromiso de fomentar la innovación en múltiples áreas y llevar a cabo la mejora continua en la gestión pública (Litvinenko *et al.*, 2022).

En las últimas décadas, la administración pública ha transitado por un proceso de transformación orientado a mejorar la eficiencia, la transparencia y la capacidad de respuesta del Estado frente a demandas sociales cada vez más complejas (Ormeño *et al.*, 2025). En este contexto, la gestión pública por resultados (GpR) se ha consolidado como un enfoque importante de modernización al enfatizar la planificación estratégica, el uso de indicadores, la evaluación del desempeño y la asignación presupuestal basada en resultados verificables (Van Elten *et al.*, 2023; Breuer *et al.*, 2019). Este modelo no solo busca optimizar la operación gubernamental, sino también fortalecer la rendición de cuentas y la toma de decisiones fundamentales en evidencia.

No obstante, se han observado diversas dinámicas estatales que no solo afectan negativamente el acceso de la población a niveles de vida adecuados, sino que también debilitan el desarrollo de funciones esenciales para el progreso de la sociedad en sus distintas dimensiones, generando retrocesos respecto de los objetivos planteados en la Agenda 2030 (Cifuentes, 2024). Entre estas problemáticas se encuentran el aumento de las desigualdades sociales, la reduc-

ción de la cobertura y la calidad de los servicios sanitarios, así como la limitada capacidad de respuesta del Estado frente a crisis económicas, sociales y climáticas. En este contexto, es necesario que el ajuste de las actividades estatales permita una reestructuración de los enfoques de gestión orientada a fortalecer las capacidades institucionales y mejorar la eficacia de las intervenciones gubernamentales en favor del desarrollo integral de la población (Sánchez *et al.*, 2023; Berrone *et al.*, 2023).

De esta forma, la adopción de la Agenda 2030 y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) ha introducido un marco global ambicioso que exige a los múltiples Estados articular políticas públicas capaces de promover el desarrollo sostenible en dimensiones sociales, económicas y ambientales (Giraldo-Ospina *et al.*, 2021). La traducción de este marco a las realidades nacionales implica desafíos relevantes, entre ellos, la articulación intersectorial, la disponibilidad de información confiable, el fortalecimiento de capacidades institucionales y la necesidad de mecanismos efectivos de seguimiento y evaluación. Frente a ello, la GpR emerge como un instrumento potencialmente clave para vincular las prioridades gubernamentales con los compromisos internacionales asumidos, lo que permite trazar metas claras, monitorear avances y corregir desviaciones en tiempo real (Pinto y Casals, 2023; González-Campo *et al.*, 2021).

Sin embargo, a pesar de la expansión normativa y programática de la GpR en distintos países, persiste una brecha significativa entre su adopción formal y sus efectos reales en el cumplimiento de los ODS (Ozaki y Shaw, 2022). La literatura existente presenta resultados fragmentados, ya que algunos estudios destacan mejoras en eficiencia, planificación y alineación estratégica, mientras que otros evidencian limitaciones relacionadas con debilidades institucionales, insuficiente articulación entre niveles de gobierno, escasa cultura evaluativa o fallas en la ejecución presupuestaria. Esta dispersión de hallazgos dificulta valorar con precisión en qué medida la GpR contribuye efectivamente al avance hacia los ODS, qué condiciones permiten potenciar sus efectos y qué barreras persisten en su implementación (Meuleman, 2021; Zottele y Nájera, 2022).

Ante este panorama, se vuelve necesario sistematizar la evidencia disponible para ofrecer una comprensión más clara, comparada y rigurosa de los efectos de la GpR en el logro de los ODS (Arredondo, 2021; Lopez *et al.*, 2025). No existen aún suficientes análisis integradores que permitan identificar patrones consistentes, evaluar las contribuciones reales de la GpR o delimitar los factores institucionales, técnicos y políticos que condicionan sus resultados (Lozano y Delgado, 2024). En este sentido, realizar una revisión sistemática proporciona la oportunidad de ordenar el conocimiento generado, identificar vacíos en la literatura y aportar insumos relevantes para investigadores, gestores públicos y tomadores de decisión.

El presente estudio tiene como propósito analizar críticamente la literatura empírica sobre la aplicación de la gestión pública por resultados y sus efectos en el avance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ofreciendo una visión integral sobre los logros reportados, las limitaciones persistentes y las condiciones que influyen en su efectividad. Con ello, se busca contribuir a la discusión académica y práctica sobre los mecanismos necesarios para fortalecer la gestión orientada a resultados y acelerar el cumplimiento de la Agenda 2030.

4.1. Metodología

El presente estudio corresponde a una revisión sistemática de la literatura desarrollada con las directrices del método PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) (Page *et al.*, 2021). El objetivo es garantizar transparencia, rigurosidad metodológica y reproducibilidad en el proceso de selección y análisis de los estudios. La revisión se orienta a identificar, evaluar y sintetizar la evidencia empírica disponible sobre los efectos de la aplicación de la gestión pública por resultados (GpR) en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Con el propósito de orientar de manera clara y coherente el diseño metodológico del estudio, la presente revisión sistemática se estructura a partir de dos preguntas de investigación que buscan delimitar el alcance de la investigación: ¿cuáles son los principales efectos reportados en la literatura sobre la

aplicación de la gestión pública por resultados en el avance hacia el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible? y ¿qué factores institucionales, técnicos o contextuales influyen en la efectividad de la gestión pública por resultados para el logro de los ODS?

La búsqueda se realizó de manera sistemática en bases de datos académicas reconocidas por su rigurosidad y cobertura multidisciplinaria, incluyendo Scopus y SciELO. Se emplearon combinaciones de palabras clave en español e inglés relacionadas con la gestión pública por resultados y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, utilizando operadores booleanos (AND, OR) para ampliar y refinar los resultados. Las principales cadenas de búsqueda se observan en la Tabla 4; destacan tanto las bases de datos utilizadas como la cantidad de resultados obtenidos en cada uno.

Tabla 4. *Bases de datos y cantidad de registros*

Scopus	TITLE-ABS-KEY (management for results SDG AND public) AND PUBYEAR > 2014 AND PUBYEAR < 2026 AND (LIMIT-TO (OA , “all”)) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , “ar”) OR LIMIT-TO (DOCTYPE , “re”))	166
SciELO	SDG management for results	25
	gestion para resultados ODS	233
Dialnet	ODS gestion publica de resultados	88
Total	512	

4.1.1. Proceso de búsqueda

La Tabla 5 presenta los criterios de selección aplicados en el proceso de revisión sistemática, los cuales orientaron la inclusión y exclusión de los estudios analizados. Dichos criterios fueron definidos de manera sistemática con el propósito de garantizar la pertinencia, calidad y coherencia de las fuentes seleccionadas en relación con los objetivos del estudio. En este sentido, los criterios de inclusión permitieron identificar investigaciones directamente vinculadas con la temática abordada, mientras que los criterios de exclusión facilitaron la depuración de trabajos que no cumplieran con los alcances conceptuales, metodológicos o temporales establecidos, asegurando así la consistencia y validez del corpus analizado.

Tabla 5. Criterios de selección de documentos

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Artículos científicos publicados en revistas arbitradas	Documentos no arbitrados (editoriales, notas periodísticas, opiniones).
Estudios empíricos, teóricos o de revisión que analicen la aplicación de la GpR y su relación con los ODS.	Estudios duplicados.
Publicaciones en español e inglés.	Publicaciones sin acceso al texto completo.
Estudios publicados entre 2015 y 2025	Trabajos que aborden la GpR o los ODS de forma aislada, sin establecer relación entre ambos conceptos.

Nota. Elaboración propia

El proceso de selección se desarrolló siguiendo las cuatro fases establecidas por el diagrama PRISMA: identificación, cribado, elegibilidad e inclusión. En la fase de identificación, se recuperaron los registros iniciales a partir de las bases de datos seleccionadas. Posteriormente, se eliminaron los duplicados y se realizó el cribado mediante la lectura de títulos y resúmenes. En la fase de elegibilidad, se efectuó la lectura completa de los artículos seleccionados, aplicando los criterios definidos. Finalmente, se incluyeron, en la revisión, aquellos estudios que cumplieron plenamente con los requisitos metodológicos y temáticos establecidos.

La información relevante de los estudios incluidos fue extraída mediante una matriz de análisis que consideró autor, año de publicación, objetivos, enfoque metodológico, dimensiones de la GpR analizadas, ODS abordados, principales resultados y limitaciones identificadas. El análisis de los datos se realizó a través de una síntesis narrativa y temática, que permitió identificar patrones, tendencias y convergencias en los hallazgos reportados por la literatura.

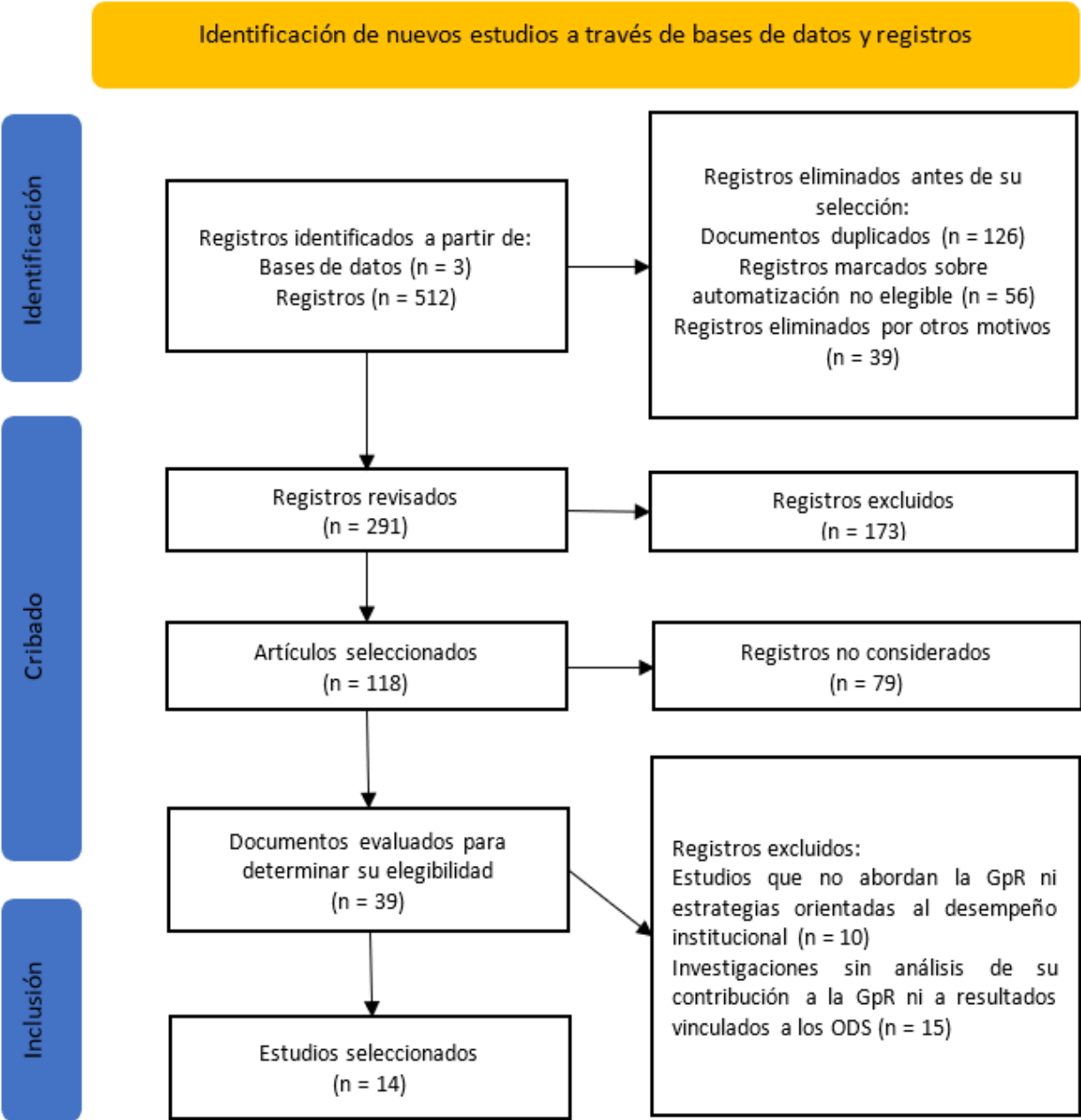
Con el fin de asegurar la validez de los resultados, se realizó una evaluación de la calidad metodológica de los estudios incluidos, considerando criterios como claridad de objetivos, adecuación del diseño metodológico, coherencia entre resultados y conclusiones, y rigor en el uso de datos e indi-

cadore. Este proceso permitió ponderar la solidez de la evidencia analizada y reducir posibles sesgos.

El diagrama de flujo PRISMA describe de manera clara el proceso realizado para la selección de estudios en la revisión. En la fase de identificación, se recuperaron inicialmente 512 registros provenientes de tres bases de datos (Scopus, SciELO y Dialnet). Se realizó una depuración inicial que permitió eliminar 126 documentos duplicados, 56 registros marcados como no elegibles mediante herramientas de automatización y 39 registros excluidos de manera adicional. Como resultado, 291 registros pasaron a la fase de cribado, en la cual se revisaron títulos y resúmenes, excluyéndose 173 registros por no cumplir con los criterios establecidos y descartándose adicionalmente 79 registros no considerados, lo cual condujo a la selección de 118 artículos.

Posteriormente, en la fase de elegibilidad, se evaluaron en texto completo 39 documentos con el objetivo de determinar su pertinencia final. En esta etapa se excluyeron estudios que no abordaban la GpR ni las estrategias orientadas al desempeño institucional, así como aquellos que no analizaron la contribución de la GpR a resultados vinculados con los ODS. Finalmente, el proceso culminó con la inclusión de 14 estudios que cumplieron plenamente con los criterios de la revisión, conformando un cuerpo de evidencia coherente y pertinente para el análisis de los efectos de la GpR en el avance hacia el logro de los ODS. En la Figura 1 se observa el diagrama de flujo utilizado para visualizar el proceso de selección de documentos.

Figura 3. Diagrama de flujo PRISMA



Nota. Elaboración propia

4.2. Resultados

La Tabla 6 presenta una síntesis de los 14 artículos científicos seleccionados para la presente revisión sistemática, en la que se detallan los autores, los títulos de los estudios, las revistas de publicación, los enfoques metodológicos empleados y los principales hallazgos reportados. Esta organización permite identificar tendencias metodológicas, enfoques analíticos predominantes y resultados recurrentes en la literatura sobre la aplicación de la gesti-

ón pública por resultados y su contribución al logro de los ODS, facilitando una lectura comparada de la evidencia y el análisis integral de los aportes más relevantes del campo de estudio.

Tabla 6. *Hallazgos y aspectos formales de artículos seleccionados*

N.º	Autores	Títulos	Revistas	Metodología	Hallazgos
1	Rodríguez (2020).	De los Sistemas de Gestión al Modelo Integrado de Planeación y Gestión en el Sector Público: Una Revisión del Caso Colombiano.	<i>REAd. Revista Electrónica de Administración</i>	Cuantitativa	Evidencia de que la GpR mejora la calidad de vida y el desarrollo local cuando se implementa adecuadamente, aunque sus efectos son heterogéneos y dependen de la capacidad institucional y la planificación estratégica.
2	Amelia (2025).	Enhancing Urban Governance for Inclusive Growth and Sustainable Development.	<i>Journal of Environmental Science and Sustainable Development</i>	Mixta	Demuestra que la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana generan avances parciales en indicadores ODS, condicionados por capacidades institucionales y brechas territoriales.
3	Kanyamuna y Phiri (2019).	Who said monitoring and evaluation is not rooted in firm theoretical foundations? A review of relevant literature.	<i>International Journal of Humanities, Art and Social Studies</i>	Cualitativa	Sostiene que el monitoreo y evaluación son pilares teóricos de la gestión orientada a resultados y fundamentales para evitar que los ODS se limiten a compromisos formales sin impacto real.
4	Tunque y Quispe (2022).	Gestión por resultados en organizaciones públicas de salud: una revisión sistemática.	<i>Revista Universidad y Sociedad</i>	Cualitativa	La GpR en el sector salud mejora la priorización, transparencia y efectividad de las políticas, siempre que exista continuidad institucional y sistemas sólido de información y evaluación.

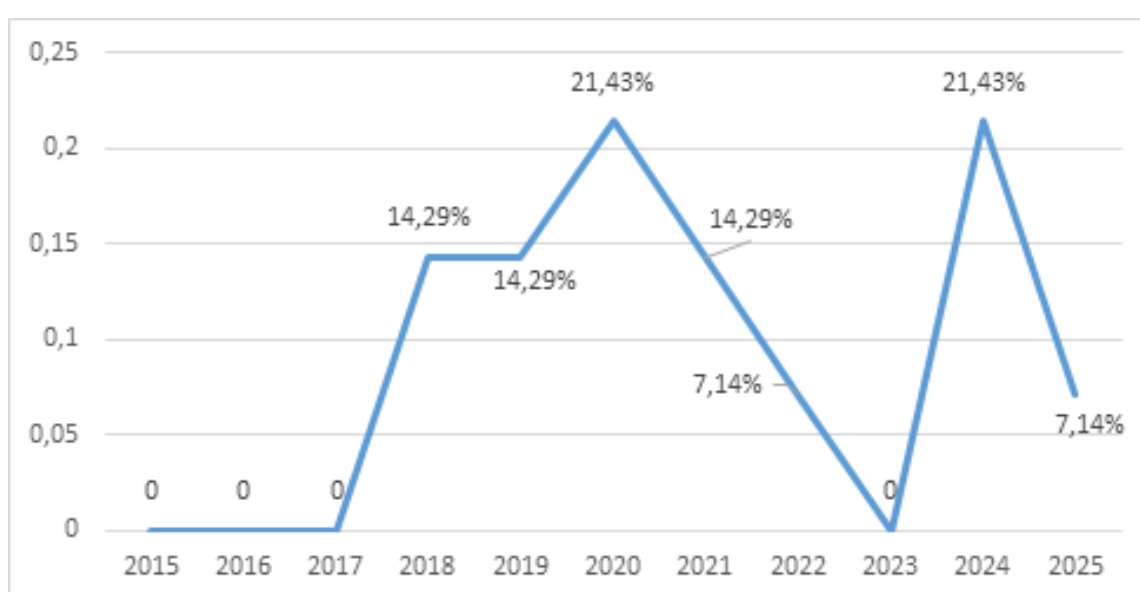
5	Ram y Bracci (2024).	Waste Management, Waste Indicators and the Relationship with Sustainable Development Goals (SDGs): A Systematic Literature Review.	<i>Sustainability</i>	Cualitativa	Resalta que la medición del desempeño y la evaluación de políticas de residuos son claves para el logro de los ODS, destacando la necesidad de fortalecer la gobernanza y los marcos institucionales.
6	La Torre <i>et al.</i> (2024).	Public spending and green finance: A systematic literature review.	<i>Research in International Business and Finance</i>	Cualitativa	Identifica una brecha entre planificación sostenible y financiamiento público, señalando la falta de evidencia empírica sobre instrumentos financieros orientados a resultados y sostenibilidad.
7	Azabache (2024).	Implementación de Políticas Públicas y Desarrollo Sostenible en Perú: Una Revisión Sistemática de Prácticas y Resultados.	<i>LATAM. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades</i>	Cualitativa	Muestra que el presupuesto por resultados mejora la eficiencia del gasto y la provisión de servicios públicos, aunque su impacto depende de capacidades técnicas y sistemas de evaluación adecuados.
8	Asitimbay-Regalado <i>et al.</i> (2020).	Planeación Estratégica Prospectiva en las Organizaciones del sector público.	<i>Revista Arbitrada Interdisciplinaria</i>	Cualitativa	La planificación estratégica, la gestión por procesos y la capacitación del personal son condiciones necesarias para mejorar el desempeño institucional orientado a resultados.
9	Huapaya (2019).	Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú.	<i>Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Educación, Turismo, Ciencias Sociales y Económica, Ciencias del Agro y Mar y Ciencias Exactas y Aplicadas</i>	Cualitativa	Evidencia que la gestión por procesos facilita la transición hacia una gestión orientada a resultados en educación, fortaleciendo la eficiencia, la evaluación y la mejora continua.

10	Matute-Cal- le y Muri- lo-Párraga (2021).	La gestión por pro- cesos: resultados para mejorar la atención en Institu- ciones de salud.	<i>Revista Arbi- trada Inter- disciplinara</i>	Cualitativa	Demuestra que la pla- nificación clara, los sistemas de evaluación y la capacitación del personal mejoran el de- sempeño institucional en salud, en coherencia con la GpR.
11	Díaz (2018).	Influencia de las competencias ge- renciales y la ges- tión por resultados en la imagen insti- tucional	<i>Fides et Ratio</i>	Mixta	Confirma que la GpR y las competencias ge- renciales explican sig- nificativamente el de- sempeño y la imagen institucional, destacan- do el rol del seguimien- to y la evaluación.
12	Milanesi (2018).	La gestión por re- sultados: una revi- sión de la literatura y sus desafíos en América Latina.	<i>Administraci- ón & Desar- rollo</i>	Cualitativa	Advierte que la debi- lidad de capacidades estatales y la falta de coordinación limitan la efectividad de la GpR, reduciendo su impacto en resultados de desar- rollo.
13	Cañari-Ote- ro y Hanc- co-Bustinza (2021).	Influencia de la ges- tión por resultados en la efectividad de las políticas de reforma y moderni- zación del Estado.	<i>Polo del Co- nocimiento</i>	Cualitativa	Señala que la GpR me- jora la efectividad de las reformas del Esta- do, condicionada por la articulación planifi- cación-presupuesto-e- valuación y el compro- miso político.
14	Vargas y Zavaleta (2020).	La Gestión Del Pre- supuesto Por Resul- tados Y La Calidad Del Gasto En Go- biernos Locales.	<i>Visión de Fu- turo</i>	Cualitativa	Evidencia que el pre- supuesto por resultados orienta el gasto público hacia impactos sociales medibles, aunque con resultados desiguales por limitaciones técni- cas y organizacionales locales.

Nota. Elaboración propia

La Figura 4 muestra la distribución porcentual de los estudios incluidos en la revisión según el año de publicación. El gráfico muestra una evolución irregular de la producción científica durante el período 2018-2025, con una mayor concentración de publicaciones en los años 2020 y 2024, que registran los porcentajes más elevados. Asimismo, se identifican años con baja o nula producción, lo que permite contextualizar la dinámica temporal del interés investigativo en la temática abordada y aporta elementos relevantes para la interpretación de los resultados.

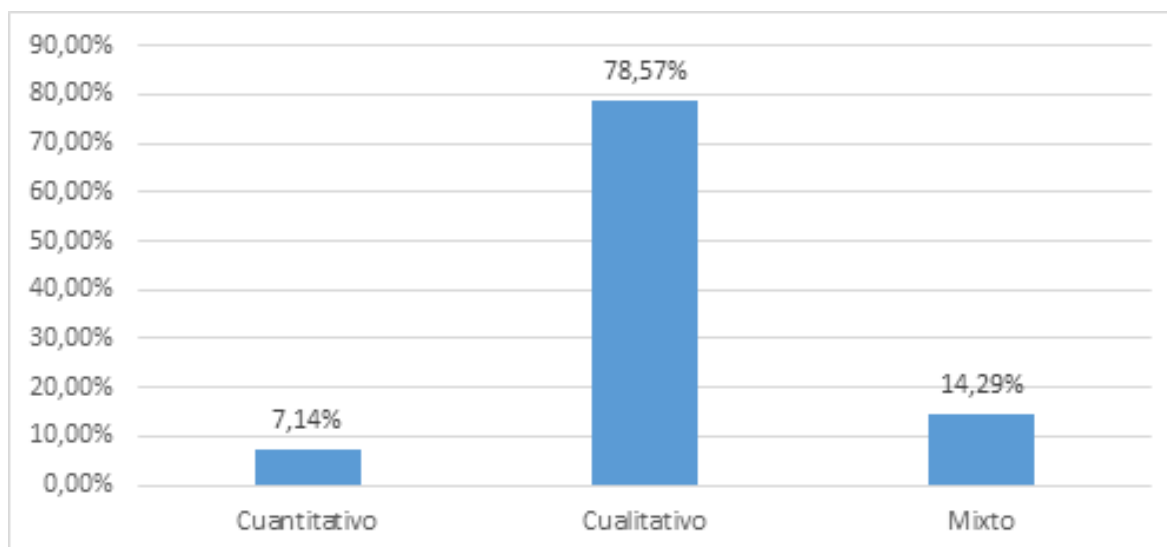
Figura 4. *Distribución porcentual de estudios según año de publicación*



Nota. Elaboración propia

Con el fin de identificar las tendencias metodológicas predominantes en los estudios analizados, se presenta la distribución de las investigaciones según el enfoque metodológico empleado. La Figura 5 presenta la distribución de los estudios analizados según el enfoque metodológico; los resultados evidencian un marcado predominio del enfoque cualitativo, que concentra el 78.57 % de las investigaciones revisadas. En menor proporción, los estudios con enfoque mixto representan el 14.29 %, mientras que el enfoque cuantitativo alcanza apenas el 7.14 %. Esta distribución pone de manifiesto una tendencia metodológica orientada principalmente al análisis cualitativo del fenómeno estudiado, lo cual resulta relevante para la interpretación de los resultados y el tipo de evidencia disponible en la literatura.

Figura 5. *Enfoques metodológicos predominantes en los estudios analizados*



Nota. Elaboración propia

4.3. Discusión de resultados

La GpR se consolida en la literatura como un enfoque estratégico orientado a fortalecer la capacidad del Estado para dirigir la acción pública hacia objetivos de desarrollo, aun cuando no siempre se evalúe de manera directa su impacto sobre los ODS. Desde una perspectiva conceptual, la GpR promueve la alineación entre planificación, presupuesto y evaluación del desempeño, permitiendo que la asignación de recursos públicos se realice en función de resultados medibles y coherentes con las prioridades de la Agenda 2030. Esta orientación a resultados contribuye a mejorar la eficiencia del gasto público, la transparencia y la rendición de cuentas, elementos fundamentales para avanzar en metas vinculadas al bienestar social, la provisión de servicios públicos y el desarrollo territorial sostenible (Rodríguez, 2020; Tunque y Quispe, 2022).

Los hallazgos revisados evidencian que la implementación de la GpR y, en particular, del presupuesto por resultados (PpR), se asocia de manera significativa con mejoras en la calidad del gasto público y en indicadores de bienestar social. Estudios aplicados en gobiernos subnacionales muestran impactos positivos en sectores como salud, educación, nutrición, saneamiento y acceso a servicios básicos, los cuales se alinean directamente con los ODS 2, 3, 4, 6 y 9 (Matute-Calle y Murilo-Párraga, 2021; Díaz *et al.*, 2018). Aunque estas

investigaciones no siempre evalúan resultados bajo la secuencia clásica insumo-producto-resultado-impacto, los efectos observados permiten inferir una contribución indirecta pero sustantiva al cumplimiento de los ODS, reforzando la pertinencia de la GpR como instrumento para el desarrollo sostenible (Azabache, 2024).

Desde el plano institucional, la evidencia sugiere que la efectividad de la GpR depende en gran medida de las capacidades del Estado para formular, ejecutar y evaluar políticas públicas de manera coherente y sostenida. Los estudios coinciden en que niveles adecuados de profesionalización del servicio civil, coordinación interinstitucional y liderazgo directo se asocian con mejores resultados en la provisión de bienes y servicios públicos (Vargas y Zavaleta, 2020). En este sentido, la GpR no debe entenderse únicamente como un conjunto de herramientas técnicas, sino como un modelo de gestión que requiere estructuras organizacionales sólidas para orientar la acción pública hacia resultados verificables y sostenibles (Milanesi, 2018).

Asimismo, la literatura destaca que la orientación a resultados tiene efectos positivos sobre dimensiones intangibles del desempeño institucional, como la identidad organizacional, el comportamiento corporativo y la legitimidad de las instituciones públicas. La evidencia señala que la GpR explica una proporción significativa de la variabilidad en estas dimensiones, lo que sugiere que este enfoque no solo optimiza procesos internos, sino que también fortalece la percepción ciudadana y la confianza en la gestión pública (Cañari-Otero y Hanco-Bustinza, 2021). Sin embargo, estos efectos dependen en gran medida del liderazgo, la comunicación organizacional, el trabajo en equipo y las competencias gerenciales de la alta dirección, cuya ausencia limita la traducción de la planificación estratégica en resultados concretos (Díaz *et al.*, 2018; Huapaya, 2019).

Un aspecto crítico identificado de manera recurrente es la debilidad de los sistemas de monitoreo y evaluación del desempeño. Diversos estudios advierten una tendencia al uso de indicadores centrados en insumos, productos o ejecución presupuestal, en detrimento de indicadores de resultados e impacto (Milanesi, 2018; La Torre *et al.*, 2024). Esta limitación reduce la capacidad de

evaluar avances reales hacia metas de desarrollo sostenible y refuerza prácticas de gestión orientadas al cumplimiento formal de actividades, más que al análisis de resultados sustantivos para la ciudadanía. La ausencia de información estadística confiable y de sistemas integrados de evaluación constituye, por tanto, uno de los principales obstáculos para vincular efectivamente la GpR con el seguimiento de los ODS (Kanyamuna y Phiri, 2019; Rodríguez, 2020; Matute-Calle y Murillo-Párraga, 2021).

En contextos sectoriales específicos, como la gestión de residuos sólidos, la literatura muestra avances más claros en la articulación entre gestión pública, indicadores de desempeño y ODS. Estudios recientes destacan el uso de indicadores asociados al ODS 12, como la tasa de reciclaje y la proporción de residuos adecuadamente recolectados y tratados, lo que subraya la importancia de medir y monitorear resultados para alcanzar objetivos de sostenibilidad ambiental más amplios (Tunke y Quispe, 2022). No obstante, estos avances se ven condicionados por problemas de gobernanza y en el financiamiento de la infraestructura, además de marcos regulatorios complejos, lo que evidencia la necesidad de políticas localizadas y de una mayor coordinación interinstitucional para maximizar el impacto de la GpR en este ámbito (Ram y Bracci, 2024; Rodríguez, 2020).

En este estudio, se pone de relieve que la consolidación de la GpR requiere marcos normativos estables, mecanismos efectivos de control interno y auditoría, así como prácticas sostenidas de transparencia y rendición de cuentas. La evidencia indica que la debilidad del liderazgo institucional, la fragmentación de las políticas públicas y la inestabilidad de las prioridades gubernamentales limitan la continuidad de las políticas orientadas a resultados, afectando su capacidad para generar impactos de largo plazo alineados con los ODS (Huapaya, 2019; Kanyamuna y Phiri, 2019). En contraste, el fortalecimiento de la gobernanza, la participación ciudadana y los sistemas de control se asocian con avances, aunque aún incipientes, en indicadores vinculados a los ODS 9, 11 y 16. Esto reafirma que la GpR solo resulta efectiva cuando se sustenta en condiciones institucionales y políticas favorables (Asitimbay-Regalado *et al.*, 2020; Amelia, 2025).

4.4. Conclusión

A partir de la revisión sistemática realizada, se concluye que la aplicación de la gestión pública por resultados (GpR) genera efectos mayormente positivos, aunque heterogéneos, en el avance hacia el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. De manera consistente, los estudios reportan mejoras en la eficiencia del gasto público, la transparencia, la rendición de cuentas y la orientación estratégica de las políticas públicas, especialmente cuando la GpR se articula con instrumentos como el presupuesto por resultados, la planificación estratégica y los sistemas de monitoreo y evaluación.

Estos efectos se reflejan con mayor claridad en sectores sociales clave, como salud, educación, saneamiento, gestión ambiental y desarrollo territorial, los cuales se vinculan directamente con ODS prioritarios (ODS 2, 3, 4, 6, 9, 11 y 16). No obstante, la evidencia muestra que la contribución de la GpR a los ODS suele ser indirecta y parcial, debido a que muchos estudios se centran en resultados intermedios —como productos, eficiencia administrativa o calidad del gasto— más que en impactos finales de desarrollo sostenible, lo que limita la medición precisa de su alcance real sobre la Agenda 2030.

En relación con los factores que influyen en la efectividad de la GpR para el logro de los ODS, la literatura señala que las condiciones institucionales, técnicas y contextuales son determinantes. Entre los factores institucionales destacan la capacidad del Estado, la profesionalización del servicio civil, el liderazgo político y directivo, la estabilidad normativa y la coordinación interinstitucional y multinivel. En el plano técnico, resulta clave la existencia de sistemas sólidos de información, indicadores orientados a resultados e impacto, y mecanismos efectivos de monitoreo y evaluación que permitan retroalimentar la toma de decisiones.

A nivel contextual, influyen aspectos como las brechas territoriales, la disponibilidad de recursos financieros, la continuidad de las políticas públicas y la participación ciudadana. En ausencia de estas condiciones, la GpR tiende a reducirse a un cumplimiento formal de procedimientos, debilitando su capacidad transformadora y su contribución al desarrollo sostenible. En conjunto,

los hallazgos sugieren que la GpR constituye un instrumento relevante para avanzar hacia los ODS, pero su efectividad depende de un enfoque integral que combine herramientas técnicas con fortalecimiento institucional y gobernanza orientada a resultados de largo plazo.

CAPÍTULO V

REFLEXIONES PARA UNA GESTIÓN PÚBLICA SOSTENIBLE

Uno de los puntos débiles más preocupantes que presenta la gestión pública está asociado con el manejo integral y armónico de los recursos del Estado en función al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El principal inconveniente surge a partir de la ruptura de toda la estructura estatal que no logra funcionar como un sistema único, en el cual cada una de las piezas que lo conforman permanecen ajenas entre sí, impidiendo un proceso constante de retroalimentación. La gestión pública no solo implica generar estrategias que busquen el bienestar de la población de manera rápida, sino que estas deben trabajarse con objetivos a largo plazo para mantener la continuidad de políticas y programas diseñados a partir de aspectos sociales, ambientales, económicos e institucionales que beneficien a todos hoy y mañana.

En el modelo por resultados se pone un especial énfasis en la planificación mediante una agenda pública que define las pautas de hasta dónde se espera o debe llegar con la gestión gubernamental. No obstante, también comporta ejes clave como son la gestión financiera, las auditorías y los sistemas de contrataciones públicas que aportan variables administrativas, técnicas, jurídicas y de control que garantizan la captación y buen uso del recurso público para atender de forma correcta el interés general. En consecuencia, precisa de líderes que manejen temáticas socioeconómicas y ambientales, pero que también cuenten con los conocimientos para la gestión de programas y proyectos, junto con una visión estratégica y prospectiva de la planificación que privilegie la participación social como un rol determinante.

Para alcanzar el desarrollo sostenible, es indispensable implementar un modelo de gestión que pueda identificar los elementos más relevantes de la estructura de funcionamiento del Estado, además de comprender su dinámica de interrelación con el objetivo de aplicar los correctivos y mecanismos de retro-

alimentación necesarios. Asumir un comportamiento socialmente responsable significa alcanzar un perfecto balance entre una gestión precisa en la asignación de los recursos y la sostenibilidad de la administración frente a los nuevos desafíos mundiales. Si bien se han propuesto importantes procesos de modernización de la gestión pública, el desafío adicional de acercarla a los principios y valores del progreso sostenible y la responsabilidad social permitirá poner atención a los impactos propiciados por las actividades desarrolladas en cada una de las áreas del sistema de gestión.

5.1. La necesidad de una gobernanza pública más ética y transparente

El éxito de toda política pública sostenible es posible siempre que los resultados esperados se mantengan en el tiempo y, de esta manera, beneficien a las generaciones actuales y a las que vienen. No obstante, la dirección de los asuntos estatales en las sociedades contemporáneas presenta una creciente complejidad caracterizada por la ineficacia de la estructura organizacional o la falta de criterios sólidos para la formulación de decisiones políticas, pero, sobre todo, por una endeble cultura de integridad de las instituciones públicas. Y es que la corrupción no es solo cometer actos en beneficio propio, sino que sus efectos también menoscaban los valores de una gestión capaz de atender las demandas en sectores clave (Andersson y Ekelund, 2021).

El desafío de satisfacer con suficiencia los problemas de salud, educación y alimentación se ven agravados por la necesidad de promover empleos dignos y proyectos de desarrollo productivo que eleven significativamente la calidad de vida comunal. Ante este escenario, resulta indispensable construir políticas de gobierno coherentes con los paradigmas de la justicia y el bienestar común, de modo que se combata la corrupción priorizando tanto la reducción de sus efectos, como las causas que lo suscitan. Así pues, urge promover la integridad como soporte del comportamiento y la actitud proactiva en los funcionarios públicos (Pliscoff y Lagos, 2021); solo así será posible combatir la ilegalidad y el fraude.

Es esencial facilitar las condiciones necesarias para reforzar la conducta ética de quienes laboran en el Estado y comprometerlos con la transparencia y el escrutinio público de los procesos en la toma de decisión. Se entiende entonces que la integridad pública se refleja en los ámbitos donde el abuso, la corruptela y otras irregularidades están ausentes, lo cual hace posible invertir y ejecutar proyectos de infraestructura de alto impacto económico y social. Es así como el abordaje de la ética en la gestión pública debe promover un enfoque preventivo que preserve la integridad como cimiento de la tarea institucional, y al mismo tiempo establecer ciertos códigos y criterios amparados por los marcos legales.

En un sentido estricto, Morales (2019) define la ética pública como una serie de objetivos y propósitos a cargo del poder político y que deben ejecutar valiéndose de su juicio. Así, la implementación de políticas eficaces y transparentes constituyen un avance sustancial en la creación de gobiernos responsables y empáticos con los colectivos más vulnerables. Esto no representa solo un discurso gubernamental; se trata de una reinención del Estado con un cambio de paradigma que conlleva incrementar los índices de desarrollo humano y fortalecer la cohesión social; es decir, se trata de impulsar normas concebidas desde los valores éticos para impactar en las estructuras organizacionales y sus patrones operativos.

La capacidad del Estado para solucionar sus trabas estructurales depende en gran medida de la sinergia entre los sectores público y privado; de este modo es factible conseguir una administración eficiente de recursos y la reducción de la burocracia en áreas críticas. Sin embargo, cuando las decisiones estatales están sujetas a contraprestaciones monetarias u otro tipo de favores fuera de la ley, quedan dañados derechos fundamentales como son la participación política efectiva, la igualdad y el autogobierno colectivo (Agüero-San Juan y Malem, 2020). El compromiso político debe apoyarse en la transparencia, la justicia y el respeto a la legalidad en pos de la prosperidad nacional y la modernización del Estado.

La OECD (2020) pone de relieve la necesidad de activar diferentes instrumentos internos que contribuyan a fomentar una conciencia ética y se afiance en el marco de gobernanza y administración públicas. Este sistema de integri-

dad pública permite que las instituciones con responsabilidad central cuenten con un personal y equipos adecuados, de manera que las reformas de integridad en sus agendas sean sostenibles, exhaustivas y coherentes. Esta misma institución establece que los adherentes éticos deben influenciar en el compromiso de los más altos niveles políticos y de gestión del sector público con el objetivo de reforzar la integridad pública y reducir la corrupción, entre otros puntos específicos, como:

- Garantizar la adopción de los marcos legislativos e institucionales apropiados que permitan a las organizaciones y funcionarios del sector público asumir una gestión responsable con actividades transparentes y éticas.
- Establecer propósitos claros para los más altos niveles políticos y de gestión, los cuales establezcan un comportamiento personal ejemplar y alto decoro durante el desempeño específico de sus funciones oficiales.

Ahora bien, para fomentar una cultura ética en la administración pública, es crucial mapear los valores y comportamientos que prevalecen en las entidades. Si bien esto se trata de un quehacer meticuloso y extenso, sirve como punto de inicio para desencadenar actuaciones coherentes con los valores, principios y pautas que velan por un buen desempeño honrado. Sostiene la Secretaría de Integridad Pública (2021) que la lógica de una cultura de integridad involucra el manejo de saberes y prácticas compartidas en una institución donde se actúa en cumplimiento de los valores, deberes y normas organizacionales orientados a asegurar el interés común, luchar contra la corrupción y elevar el estándar de la actuación pública.

La responsabilidad y honradez de la administración pública se ha visto cuestionada en los últimos años, revelando una creciente desconfianza por parte de las comunidades respecto de la disposición de los servicios básicos y la generación de valor público. Los ciudadanos destacan principalmente los hechos de corrupción, abuso del poder, tráfico de influencias y uso indebido de recursos públicos como los principales inconvenientes que deterioran la legitimidad del Estado y agudizan la vulnerabilidad de las localidades más deprimidas. Por ende, resulta indispensable instaurar una ética profesional estricta; de modo que los poderes y recursos confiados al Estado se distribuyan de manera equitativas y justa.

Investigaciones recientes, como las de Oktairyanda *et al.* (2018), enfatizan en la aplicación de la ética en la administración pública y su capacidad para establecer la responsabilidad y transparencia como vectores de una adecuada gobernanza y ejecución de las leyes. Con ese objetivo, es prioritario generar regulaciones claras y eficaces que garanticen el interés común y respondan de manera oportuna a las principales demandas del ciudadano. Aunque el aparato estatal debe contemplar un cuadro doctrinal que incentive un desempeño moral adecuado en el funcionario, los valores éticos que rigen en la sociedad tienen un impacto continuo sobre las instituciones y el respeto hacia las normas que regulan sus acciones.

5.2. La capacidad de los servidores públicos para una gestión sostenible

El común de las personas cuestiona la manera azarosa como se ejecuta la función pública, ignorando los aportes de las ciencias políticas, administrativas y otras que nutren la buena disposición de los recursos estatales, entre ellas la filosofía moral, que funge como rectora del comportamiento responsable. La ética es un instrumento que sistematiza, recomienda y protege los conceptos de una conducta correcta en todos los ámbitos donde se despliega la libertad humana, incluido el campo profesional de disciplinas como la responsabilidad social, medicina, economía y la psicología (Editorial RSyS, 2022). Es decir, fomenta los valores que determinan la bondad o malicia de los actos humanos.

La pertinencia de la ética en la gestión pública implica la aplicación de principios morales en el ejercicio de las funciones y responsabilidades de las entidades de gobierno; en otras palabras, se espera un proceder intachable y moralmente correcto del funcionario público en el desempeño de sus labores y la toma de decisiones (Pérez, 2023). En ese sentido, los códigos éticos no son un fin en sí mismos, pues no basta con estudiarlos y conocerlos, por lo tanto, se requiere de una estrategia de comunicación y enseñanza efectiva para que sus principios y valores sean asimilados y reproducidos en la vida cotidiana de los ciudadanos en general y, particularmente, de los servidores del Estado.

El desempeño del servidor público debe estar libre de intereses indebidos y ejecutar cada acción en función al valor de la honestidad, que lo haga merecedor de la confianza del usuario. En consecuencia, la imagen que pueda proyectar una administración pública nace del comportamiento y los criterios que aplica el funcionario dentro de las instituciones y hacia la ciudadanía. El reto de fortalecer la integridad pública debe enfocarse, sobre todo, en la lucha contra la corrupción; por ende, urge implementar políticas claras que aseguren construir una sociedad más justa y equitativa, proteger los derechos ciudadanos y generar mayor confianza en el Estado (Autoridad Nacional del Servicio Civil [Servir], 2021).

Tabla 7. *Principios éticos de validez universal que deben guiar la función pública*

Haz el bien y evita el mal	Es un principio básico y elemental para todos los funcionarios públicos.
Un acto bueno no siempre será bueno	Ello siempre dependerá de la buena o mala intención del actuante.
Un acto malo, siempre será malo.	Porque es contrario a la ley moral natural, a la dignidad humana y el fin supremo del hombre.
El fin no justifica los medios.	Se debe desterrar afirmaciones justificadas como “ha robado, pero ha hecho obras”.
Una intención mala hace malo a un acto bueno.	Por ejemplo, ayudar a las personas vulnerables siendo candidato para un puesto en el Estado.
Actúa siempre con rectitud de intención.	Toda intención maliciosa no quita la responsabilidad individual.
Las circunstancias no determinan la bondad o maldad del acto.	Cualquiera que sea el contexto, solo evalúan el grado de sanción moral.
La persona se hace lo que hace.	Quiere decir que, si actúa bien, se hace bueno y cuando actúa mal, se hace malo.

Nota. Adaptado de Mera (2021).

Por otra parte, las fallas de los programas públicos están relacionadas con la capacidad de las instituciones y su eficiencia para optimizar los recursos, producir resultados y alcanzar metas a corto, mediano y largo plazo. Estas variables obligan a los organismos estatales a poner foco en el ámbito de la

contratación pública local. En palabras de El-Taliawi y Van Der Wal (2019), un sector público calificado cuenta con las herramientas necesarias para optimizar los recursos y alinearlos con las estrategias planificadas, coadyuvando así a una buena implementación de las políticas. En tal sentido, el rendimiento aparece como factor clave para alcanzar el éxito de las regulaciones públicas y la calidad del gobierno.

La idea de capacidad remite a la habilidad del individuo u organización para desempeñar una tarea de forma eficaz, eficiente y sostenible, en tanto la capacidad institucional apunta a la suma de los sistemas organizativos, estructurales y técnicos, además de las competencias individuales para el óptimo diseño e implementación de las políticas públicas. A criterio de Casado *et al.* (2018), este concepto implica determinadas dimensiones relacionadas con la habilidad de las administraciones para resolver problemas, emplear correctamente los recursos, establecer relaciones de colaboración con todos los actores del contexto y rendir cuentas sobre los recursos disponibles y el alcance de las metas.

Finalmente, la contratación pública aparece como un campo donde juega un papel clave la capacidad administrativa para el adecuado desarrollo de la gestión de contratos, además de especificar el alcance de los objetivos de las políticas. En ese sentido, una contratación pública debe procurar que la generación de criterios de adjudicación y las condiciones de ejecución permitan desarrollar obras, suministros y servicios de la mejor calidad. Por ende, resulta esencial la inclusión de aspectos cualitativos, medioambientales, sociales e innovadores orientados a lograr la eficiencia del gasto público y el respeto a los principios de igualdad de trato, no discriminación, transparencia, proporcionalidad e integridad.

Para concluir, el gestor público debe conocer a cabalidad el funcionamiento de las entidades, lo cual involucra la administración de los recursos financieros, los aspectos legales, la gestión de recursos humanos, las contrataciones del Estado, los sistemas de inversión y el planeamiento estratégico, entre otros (Instituto de Ciencias Hegel, 2021). Por lo tanto, un gestor público capacitado puede orientar y dirigir a las instituciones hacia la consecución de

los desafíos institucionales, las políticas públicas y la eficiencia en el gasto de recursos, por ende, se convierte en un pilar fundamental que marque la diferencia entre una gestión eficiente y transparente, y una administración burocrática e ineficiente.

5.3. Coherencia entre políticas socioeconómicas y ambientales para la sostenibilidad

Transitar hacia una economía en armonía con el medio natural es hoy una necesidad que no puede seguir postergándose. De acuerdo con el World Economic Forum (2024), la pérdida de los ecosistemas es una de las amenazas más graves para la próxima década; con bosques y océanos que absorbieron alrededor del 55 % del total de emisiones anuales de carbono antropogénico en el 2019 y se ven seriamente amenazados por la deforestación, la degradación marina y la erosión del suelo. Casi la mitad del PBI mundial depende moderada o altamente del medioambiente, por lo tanto, esta alarmante degradación de la biodiversidad debe frenarse con prácticas empresariales ecológicas.

El crecimiento económico pone atención al aumento de la producción y el consumo, pero ignorando los consecuentes impactos socioambientales en el largo plazo (Urdaneta *et al.*, 2021). Por otro lado, las políticas de desarrollo sostenible ofrecen las estrategias y marcos normativos requeridos para integrar la protección de la naturaleza con el crecimiento económico y la inclusión social, asegurando un futuro sostenible a partir de abordar los desafíos globales como el cambio climático, la pobreza, la desigualdad y la escasez de recursos. Para poder equilibrar las necesidades socioeconómicas y ambientales, es imperativo practicar una gobernanza inclusiva, participativa y colaborativa que involucre a todos los sectores de la sociedad.

Implementar políticas de desarrollo sostenible se convierte entonces en un componente clave para la planificación estratégica mundial. A través de ellas, se procura promover un crecimiento económico inclusivo, equitativo y empático con la preservación de los recursos naturales, de modo que mejore la calidad de vida de la gente, especialmente de los más vulnerables (Rodrigo-Cano *et al.*, 2019). Estas iniciativas vienen generando cambios significativos en

los paradigmas de producción y consumo, impulsando la innovación, la equidad social y la resiliencia del sistema económico; aun así, articular de manera integral las dimensiones socioeconómica, ambiental y cultural presenta complejas dificultades.

Existen enormes brechas que impiden la implementación efectiva de políticas que buscan generar un crecimiento equitativo, inclusivo y sostenido; y es que su asimilación adquiere una complejidad multidimensional vinculada con las condiciones de la realidad cultural de cada región. Desde una perspectiva intercultural, resulta claro que las cosmovisiones, tradiciones y estructuras socioculturales condicionan la fácil apropiación, interpretación y puesta en práctica de los principios de la sostenibilidad. De hecho, la falta de un enfoque intercultural sólido en la definición y aplicación de políticas sostenibles se convierte en una gran barrera para su genuina apropiación por parte de las comunidades.

Para alcanzar objetivos económicos sostenibles, es necesario fomentar mecanismos que faciliten el diálogo intercultural y la participación activa de los actores involucrados en la toma de decisiones. La multinacional del sector energético Enel (2025) considera que la inclusión socioeconómica, una gobernanza eficiente y transparente, las innovaciones en tecnología, las inversiones específicas y la sensibilización y educación del ciudadano son factores clave para que un sistema económico sea sostenible. En ese sentido, es necesario producir a partir de fuentes renovables, adoptando regulaciones tendientes a la economía circular y eficiencia energética que reduzcan residuos y eviten la explotación de recursos.

En el desarrollo sostenible se suele priorizar a la economía, la biosfera y la sociedad como sus principios más importantes. En ese sentido, explican Mensah y Enu-Kwesi (2019), el control de la población, la gestión de recursos humanos, la preservación ecológica, los sistemas de producción, la preservación de la cultura progresista y la participación pública son los temas derivados de mayor preocupación. Es así que la preservación del ambiente es fundamental dado que, frente a una naturaleza destruida, toda forma de vida en el globo terminaría; por ende, la extracción de los recursos naturales debe

ser medida y no superar la capacidad de la Tierra, porque su agotamiento perjudica el ecosistema.

Junto con la búsqueda y uso de fuentes de energía renovable, para alcanzar un desarrollo sostenible resulta crucial un control efectivo del crecimiento poblacional. De esta manera, los ciudadanos deben comprender que los recursos son finitos, pero es posible llevar una buena vida utilizando solo los necesarios. En efecto, el crecimiento de los habitantes eleva las necesidades de alimentación, ropa y vivienda, por lo tanto, deben existir límites sobre cuánto se pueden ampliar los recursos del planeta para satisfacerlos convenientemente. Así, una gestión y control poblacional son esenciales para el desarrollo sostenible, siempre que las propias personas se hagan responsables de cuidar y respetar estos principios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Accenture (2021, 25 de octubre). *Want business growth tomorrow? Act on climate today*. https://www.accenture.com/us-en/insights/sustainability/ungc?c=acn_glb_unungcceostudy2mediarelations_13362459&n=mrl_0123.html

Aguilar, A. (2016, 20 de octubre). *¿Por qué fracasaron los Objetivos del Milenio?* Expok. <https://www.expoknews.com/por-que-fracasaron-los-objetivos-del-milenio/>

Agüero-San Juan, S. y Malem, J. (2020). ¿Toda corrupción impacta negativamente en los derechos humanos? Precisiones al enfoque adoptado por la Comisión Interamericana de Derechos Humanos. En *Tendências Jurisprudenciais da Corte Interamericana de Direitos Humanos* (pp. 223-236). Livraria do Advogado. https://www.academia.edu/49402874/_Toda_corrupcio_n_impacta_negativamente_en_los_derechos_humanos

Alegre, M., Demuth, P. y Navarro, V. (2019). El aprendizaje invertido en la formación en medicina. Miradas estudiantiles sobre la estrategia didáctica de aula inversa. *Revista de Educación*, 18, 397-416. https://fh.mdp.edu.ar/revistas/index.php/r_educ/article/view/3771

Alcalá, V. (2023, 16 de marzo). *Gestión para resultados en la administración pública*. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). https://qinova.uned.es/conocimiento/ficha/def/gestion_para_resultados

Amastal, J. (2022). ¿A qué nos referimos con gobierno abierto? Una reinterpretación a partir de su evolución histórica. *Encrucijada, Revista Electrónica del Centro de Estudios en Administración Pública*, 42, 171-194. <http://dx.doi.org/10.22201/fcpys.20071949e.2022.42.82911>

Amelia, A. (2025). Enhancing Urban Governance for Inclusive Growth and Sustainable Development. *Journal of Environmental Science and Sustainable Development*, 8(1), 222-239. <https://doi.org/10.7454/jessd.v8i1.1279>

Andersson, S. y Ekelund, H. (2021). Promoting ethics management strategies in the public sector: rules, values, and inclusion in Sweden. *Administration & Society*, 54(6), 1089-1116. <https://doi.org/10.1177/00953997211050306>

Arredondo, A. N. (2021). La Agenda 2030 en los gobiernos locales: su contribución a la gobernanza de sostenibilidad global. *Revista Legislativa de Estudios Sociales y de Opinión Pública*, 14(30), 117-144.

Asociación para el Progreso de la Dirección. (2022, 26 de julio). *¿Qué es el desarrollo social? Principales políticas y programas*. APD. <https://www.apd.es/desarrollo-social-que-es/>

Asitimbay-Regalado, J., Erazo-Álvarez, J., Narváez-Zurita, C. y Matovelle-Romo, M. (2020). Planeación Estratégica Prospectiva en las Organizaciones del sector público. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria*, 5(3), 835-864. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i3.923>

Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2021, 14 de junio). *Guía ética e integridad pública*. Servir. <https://guias.enap.edu.pe/subjects/etica>

Azabache, N. (2024). Implementación de políticas públicas y desarrollo sostenible en Perú: una revisión sistemática de prácticas y resultados. *LATAM. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(4), 2171-2184. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i4.2404>

Ballinas, M. y Hernández, J. (2023). Discursos de sustentabilidad y áreas verdes urbanas: Programa de Certificación de Edificaciones Sustentables. *Sociedad y Ambiente*, (26), 1-25. <https://doi.org/10.31840/sya.vi26.2659>

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. (2025, 07 de octubre). *¿Qué son los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)?* BBVA. <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-sabes-de-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-ods/>

Berrone, P., Rousseau, H., Ricart, J., Brito, E. y Giuliadori, A. (2023). How can research contribute to the implementation of sustainable development goals? *An Interpretive Review of SDG Literature in Management*, 25, 318-339. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12331>

Blas, F., Uribe-Hernández, Y., Cacho, A. y Valqui, J. (2022). Modernización del Estado en la gestión pública: revisión sistemática. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 28(5), 290-301. <https://www.redalyc.org/journal/280/28071845024/html/>

Blutman, G. y Hoya, A. (2019). Reinventando la rueda cuadrada: el empleo público en la modernización del estado argentino (2015-2019). *READ Revista Electrónica de Administración (Porto Alegre)*, 25(2), 40-62. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.244.90047>

Breuer, A., Janetschek, H. y Malerba, D. (2019). Translating sustainable development goal (SDG) Interdependencies into policy advice. *Sustainability*, 11, 1-20. <https://doi.org/10.3390/su11072092>

Cañari-Otero, C. y Hanco-Bustinza, P. (2021). Influencia de la gestión por resultados en la efectividad de las políticas de reforma y modernización del Estado. *Polo del Conocimiento*, 6(2), 1-20. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i2.2310>

Cárdenas, H. (2021). Instaurando la nueva gestión pública: conflictos y retos a la ética pública. El caso peruano. *Tecnohumanismo*, 1(4), 379-390. <https://doi.org/10.53673/th.v2i3.120>

Casado, V., Huete, M., Merinero, R. y González, M. (2018). La influencia de la iniciativa Urbana 2007-2013 en el desarrollo de la capacidad institucional de la administración municipal. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 20, 124-142. <https://doi.org/10.24965/gapp.v0i20.10487>

Castañeda, V. (2019, 13 de setiembre). *Los problemas públicos y la gestión pública*. Propuesta País. <https://propuestapais.pe/noticia/los-problemas-publicos-y-la-gestion-publica/>

Castellanos, R. (2020, 23 de junio). *¿Qué define un Estado?* El Orden Mundial. <https://elordenmundial.com/que-define-estado/>

Castillero, O. (2017, 26 de agosto). *Las 4 diferencias entre Estado y gobierno*. Portal Psicología y Mente. <https://psicologiymente.com/miscelanea/diferencias-estado-gobierno>

Centro de Liderazgo, Ética y Responsabilidad Social. (2019, 31 de enero). *¿Qué son las ODS?* Universidad del Pacífico. CLERS. https://www.up.edu.pe/UP_Landing/akapachafest2019-1/ods.aspx

Cifuentes, M. (2024). Comprensión de políticas públicas de salud en Colombia alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). *Revista Médica de Risaralda*, 30(2), 129-141. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10212044>

Cole, N. (2024, 4 de junio). *Entonces, ¿qué es exactamente la cultura?* ThoughtCo. <https://www.thoughtco.com/culture-definition-4135409>

Cornejo, I. y Rufer, M. (2020). *Horizontalidad: hacia una crítica de la metodología*. Clacso. <https://www.clacso.org/horizontalidad-hacia-una-critica-de-la-metodologia/>

Chauhan, Ch., Kaur, P., Arrawatia, R., Ractham, P. y Dhir, A. (2022). Supply chain collaboration and sustainable development goals (SDGs). Teamwork makes achieving SDGs dream work. *Journal of Business Research*, 147, 290-307. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.044>

Chávez-Rivas, P. I. y Heredia-Llatas, F. D. (2024). Modernización de la gestión pública en los diferentes niveles de gobierno, una revisión literaria. *Revista Nacional de Administración*, 15(1), 71-85. <https://doi.org/10.22458/rna.v14i2.3978>

Chigudu, D. (2020). Public sector corporate governance: Zimbabwe's challenges of strategic management in the wake of sustainable development. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(1), 1-13. <https://www.abacademies.org/articles/public-sector-corporate-governance-zimbabwes-challenges-of-strategic-management-in-the-wake-of-sustainable-development-9006.html>

Davies, J., Arana-Catania, M. y Procter, R. (2022). Embedding digital participatory budgeting within local government: motivations, strategies and barriers faced. *Sustainability*, 14(19), 1-12. https://www.researchgate.net/publication/365583575_Embedding_digital_participatory_budgeting_within_local_government_motivations_strategies_and_barriers_faced

Dell'Erba, I. (2024). Tres conceptos clave de la administración pública: administración, organización y gestión. *Saber Servir Revista de la Escuela Nacional de Administración Pública*, (12), 22-47. <https://doi.org/10.54774/ss.2024.12.02>

Diario Responsable (2025, 02 de junio). *Las políticas públicas, ¿aliadas de la sostenibilidad?* <https://diarioresponsable.com/noticias/38120-las-politicas-publicas-aliadas-de-la-sostenibilidad>

Díaz, J., Núñez, L. y Cáceres, K. (2018). Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional. *Fides Et Ratio*, 16, 169-197.

Díaz, P. (2019). Relación costo-beneficio de sistemas de gestión ambiental en empresas manufactureras venezolanas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 25(1), 143-155. <https://www.redalyc.org/journal/280/28059678013/html/>

Domínguez, R., León, M., Samaniego, J., Sánchez, J. y Sunkel, O. (2019). *Recursos naturales, medio ambiente y sostenibilidad: 70 años de pensamiento de la CEPAL*. Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC). <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44785-recursos-naturales-medio-ambiente-sostenibilidad-70-anos-pensamiento-la-cepal>

Editorial RSyS (2022, 16 de setiembre). *Ética: qué es, definición, origen, tipos y ejemplos*. <https://responsabilidadsocial.net/etica-que-es-definicion-origen-tipos-y-ejemplos/>

Editorial Etecé (2025, 26 de octubre). *Poderes del Estado*. Enciclopedia Concepto. <https://concepto.de/poderes-del-estado/>

El-Taliawi, O. y Van Der Wal, Z. (2019). Developing administrative capacity: an agenda for research and practice. *Policy Design and Practice*, 2(3), 243-257. <https://doi.org/10.1080/25741292.2019.1595916>

Enel Group (2022, 06 de julio). *Los años ochenta y el nacimiento del concepto de desarrollo sostenible*. <https://www.enel.com/es/nuestra-compania/historias/articles/2022/07/nacimiento-concepto-desarrollo-sostenible>

Ferrer-Sapena, A., Calabuig, J., Sánchez, E. y Vidal-Cabo, C. (2020). Gobierno abierto y acceso a la información: un estudio de caso sobre el impacto en la economía local. *BiD Textos Universitaris de Biblioteconomia i Documentació*, (45), 1-26. <https://doi.org/10.1344/BiD2020.45.17>

Flores, C. y Delgado, J. (2020). Gestión por resultados para mejorar la calidad de atención en las entidades públicas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1226-1240. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.150

Formación Integral y Desarrollo Empresarial. (2024, 20 de febrero). *Cómo contribuir al desarrollo sostenible desde la gestión pública*. FIDE. <https://www.fide.edu.pe/blog/detalle/como-contribuir-al-desarrollo-sostenible-desde-la-gestion-publica/>

Freire, M. (2019). Modernización de la gestión pública y rendición de cuentas: análisis del caso ecuatoriano. *Estudios de la Gestión, Revista Internacional de Administración*, 5, 147-179. <https://doi.org/10.32719/25506641.2019.5.6>

Fu, B., Liu, Y., Li, Y., Wang, C., Li, C., Jiang, W., Hua, T. y Zhao, W. (2021). The research priorities of resources and environmental sciences. *Geography and Sustainability*, 2(2), 87-94. <https://doi.org/10.1016/j.geosus.2021.04.001>

García, M. y García, R. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0012543>

García, O. (2023, 26 de febrero). *Sostenibilidad económica: qué es y cómo impacta en el desarrollo sostenible*. Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA). <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-es-la-sostenibilidad-economica-y-cuales-son-sus-implicaciones/>

García, L. y Báez, D. (2024). Desarrollo organizacional y toma de decisiones en la planificación estratégica institucional. *Revista Innovación y Gerencia*, 10(1), 1-11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17161370>

Giraldo-Ospina., T. Galindo-Díaz. J y Vásquez-Varela., L. R. (2022). Métodos cuantitativos de evaluación del espacio público: aporte al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. *Tecnura*, 26(73), 142-161. <https://doi.org/10.14483/22487638.18817>

González-Campo, C., Ico-Brath, D. y Murillo-Vargas, G. (2022). Integrating of sustainable development goals (SDG) for the fulfillment of the 2030 agenda in Colombian public universities. *Formación Universitaria*, 15(2), 53-60. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062022000200053>

Graafland, J. y Gerlagh, R. (2019). Economic freedom, internal motivation and corporate environmental responsibility of SMEs. *Environmental and Resource Economics*, 74(3), 1101-1123. <https://doi.org/10.1007/s10640-019-00361-8>

Gudynas, E. y Carpio, P. (2024). Desarrollo sostenible: condicionalidades antropocéntricas y alternativas biocéntricas sudamericanas. *Debates en Sociología*, (59), 19-42. <https://doi.org/10.18800/debatesensociologia.202402.001>

Hernández, M. de J. y Martínez, M. (2019). Desafíos de la información sistematizada y comunicación en el fortalecimiento de organizaciones públicas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 25(4), 51-64. <https://www.redalyc.org/journal/280/28062322004/html/>

Hernández, S. (2025, 6 de agosto). *¿Qué es el Estado? Una propuesta de definición*. Política Conciencia. <https://politicaconciencia.com/secciones/conceptos-y-teoria-politica/que-es-el-estado-una-definicion/>

Horna, E., Peralta, M., Horna, E. y Heredia, F. (2023). Relación entre la gestión pública y el desarrollo sostenible, revisión literaria. *Podium*, (44), 81-102. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.6>

Hosagrahar, J. (2023, 13 de junio). *La cultura, elemento central de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Unesco). <https://courier.unesco.org/es/articles/la-cultura-elemento-central-de-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible>

Huamán, Z. (2023). Gobierno abierto en el contexto del poder legislativo en Perú. Un análisis documental. *Revista de Climatología*, 23, 847-854. <http://dx.doi.org/10.59427/rcli/2023/v23cs.847-854>

Huapaya, Y. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. Koinonia. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Educación, Turismo, Ciencias Sociales y Económica, Ciencias del Agro y Mar y Ciencias Exactas y Aplicadas*, 4(8), 243-261. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.277>

Huiman, R. (2022). El sistema de control interno y la gestión pública: una revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 2316-2335. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2030

Ingaramo, E. (2023, 22 de setiembre). *La difícil implementación de los ODS en la gestión pública*. Revista RePro Digital. https://reprodigital.com.ar/nota/848/la_dificil_implementacion_de_los_ods_en_la_gestion_publica

Instituto de Ciencias Hegel (2021, 12 de marzo). *Gestión pública en Perú: todo sobre el gestor público*. https://hegel.edu.pe/blog/gestion-publica-en-peru-todo-sobre-el-gestor-publico/#%C2%BFQue_es_un_gestor_publico_en_Peru

Inter-American Development Bank (2021, 31 de octubre). *Marco de Política Ambiental y Social. Mejorando la sostenibilidad ambiental y social de las operaciones del BID*. <https://www.iadb.org/es/quienes-somos/topicos/soluciones-ambientales-y-sociales/marco-de-politica-ambiental-y-social>

International Labour Organization. (2022, 13 de junio). *Una nueva base de datos de la OIT pone de relieve los problemas de las personas con discapacidad en el mercado laboral*. ILO. <https://ilostat.ilo.org/es/new-ilo-database-highlights-labour-market-challenges-of-persons-with-disabilities/>

Kanyamuna, V. y Phiri, M. (2019). Who said monitoring and evaluation is not rooted in firm theoretical foundations? A review of relevant literature. *International Journal of Humanities, Art and Social Studies*, 1(4), 1-23.

Kim, S., Rho, E. y Teo, Y. J. (2024). Citizen satisfaction research in public administration: a systematic literature review and future research agenda. *American Review of Public Administration*, 54(2), 256-277. <https://doi.org/10.1177/02750740241237477>

La Torre, M., Leo, S., Palma, A. y Salazar, J. (2024). Public spending and green finance: A systematic literature review. *Research in International Business and Finance*, 68, 1-34. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2023.102197>

León, C., Rueda, H. y González, C. (2020). Instituciones formales, desarrollo humano y emprendimiento: un estudio comparativo entre países con alto nivel de desarrollo y los países de la alianza del pacífico. *AD-Minister*, (36), 45-66. <https://doi.org/10.17230/Ad-minister.36.3>

Litvinenko, V., Bowbrick, I., Naumov, I. y Zaitseva, Z. (2022). Global guidelines and requirements for professional competencies of natural resource extraction engineers: Implications for ESG principles and sustainable development goals. *Journal of Cleaner Production*, 338, 130530. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.130530>

López, A., Sir, V. y Guevara, R. (2025). Gestión institucional y calidad de los servicios: una revisión sistemática de literatura. *Impulso, Revista de Administración*, 5(12), 343-355. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i12.189>

Lorenzo, C. (2020). *Medición de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la Unión Europea a través de indicadores compuestos*. Cooperación Española. <https://www.cooperacionespanola.es/medicion-de-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-en-la-union-europea-a-traves-de-indicadores-compuestos/>

Lozano, M. y Delgado, J. (2024). Gestión por resultados en modernización de la gestión pública municipal. *Revista Científica Visión de Futuro*, 29(1), 126-143. <https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/854>

Machacuay, D. (2023). La gestión pública por resultados en la calidad de vida de los ciudadanos de la Región Junín 2021. *Alternativa Financiera*, 14, 21-42. <https://doi.org/10.24265/afi.2023.v14n1.02>

Márquez, L., Cuétara, L., Cartay, R. y Labarca, N. (2020). Desarrollo y crecimiento económico: análisis teórico desde un enfoque cuantitativo. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(1), 233-253. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i1.31322>

Márquez, D., Hernández, A., Márquez, L. y Casas, M. (2021). La educación ambiental: evolución conceptual y metodológica hacia los objetivos del desarrollo sostenible. *Universidad y Sociedad*, 13(2), 301-310. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1968>

Martínez-Corona, J. y Palacios-Almón, G. (2019). Análisis de la gestión para resultados en el marco de la sociedad del conocimiento. *Revista Científica Pedagógica Atenas*, 3(47), 180-197. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=478060102011>

Martínez, C., Martínez, K., Martínez, L. y Miguel, A. (2020). Relación entre la gestión pública y el desarrollo local sustentable de las ciudades de Oaxaca, 2000-2017. *Revista Iberoamericana de Estudios Municipales*, (22), 155-187. <https://doi.org/10.32457/riem.vi22.512>

Matute-Calle, B. y Murilo-Párraga, D. (2021). La gestión por procesos: resultados para mejorar la atención en instituciones de salud. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria*, 6(12), 179-212. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1287>

Meckelburg, R. y Wardana, A. (2024). The political economy of land acquisition for development in the public interest: the case of Indonesia. *Land Use Policy*, 137, 107017. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2023.107017>

Mego, M., Vela, L., Dávila, J. y Mendoza, R. (2024). Digital modernization and public management: a bibliometric review. *Data and Metadata*, 3, 323. <https://doi.org/10.56294/dm2024323>

Mensah, J. y Enu-Kwesi, F. (2019). Implications of environmental sanitation management for sustainable livelihoods in the catchment area of Benya Lagoon in Ghana. *Journal of Integrative Environmental Sciences*, 16(1), 23-43. <https://doi.org/10.1080/1943815X.2018.1554591>

Mera, A. (2021, 19 de abril). *Importancia de la ética en el ejercicio de la función pública*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (USAT). <https://www.usat.edu.pe/articulos/importancia-de-la-etica-en-el-ejercicio-de-la-funcion-publica/>

Meuleman, L. (2021). Public administration and governance for the SDGs: navigating between change and stability. *Sustainability*, 13, 1-22. <https://doi.org/10.3390/su13115914>

Milanesi, A. (2018). La gestión por resultados: una revisión de la literatura y sus desafíos en América Latina. *Revista Administración y Desarrollo*, 48(1), 171-199. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6654352>

Miranda, C. (2025, 06 de febrero). *La desconexión entre políticas públicas y ciencia amenaza críticamente la sostenibilidad ambiental del Perú, advierte la PUCP / Entrevistado por Esteban Salazar*. Infobae. <https://n9.cl/ivprx>

Morales, E. (2019). Ética de la función pública y mejora de gestión pública del Gobierno Regional de Apurímac. *Ciencia y Desarrollo*, 22(1), 81-91. <https://doi.org/10.21503/cyd.v22i1.1740>

Municipios ODS (2023, 31 de agosto). *La importancia de la Agenda 2030 y los ODS*. <https://municipiods.com/agenda-2030-y-los-ods/>

Oktairyanda, T., Wawointana, T. y Fakhri, K. (2018). Review acts of corruption through the perspectives of the ethics of public administration theory. *Proceedings of the 1st International Conference on Social Sciences (ICSS 2018)*, 140-144. Atlantis Press. 10.2991/icss-18.2018.32

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe 2020*. OECD. <https://doi.org/10.1787/1256b68d-es>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *Panorama de las administraciones públicas: América Latina y el Caribe 2024*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). <https://doi.org/10.1787/0f191dcb-es>

Ormaza, J., Ochoa, J., Ramírez, F. y Quevedo, J. (2020). Responsabilidad social empresarial en el Ecuador: abordaje desde la Agenda 2030. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(3), 175-193. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3.33241>

Ormeño, C., Soto, C. y Domínguez, D. (2025). Gestión de políticas públicas de gobierno local para desarrollo urbano. *Revista Invecom*, 5(1), 1-12.

Ozaki, Y. y Shaw, R. (2022). Citizens' social participation to implement sustainable development goals (SDGs): a literature review. *Sustainability*, 14, 1-18. <https://doi.org/10.3390/su142114471>

Pacori, J. (2022, 12 de diciembre). *Introducción a la teoría general del Estado*. LP Pasión por el derecho. <https://lpderecho.pe/introduccion-teoria-general-del-estado/>

Page, M., McKenzie, J., Bossuyt, P., Boutron, I., Hoffmann, T., Mulrow, C., Shanseer, L., Tetzlaff, J., Akl, E., Brennan, S., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J., Hróbjartsson, A., Lalu, M., Li, T., Loder, E., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., McGuinness, L., Stewart, L., Thomas, J., Tricco, A., Welch, V., Whiting, P. y Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372(71), 1-9. <http://dx.doi.org/10.1136/bmj.n71>

Passailaigue, R. (2020, 19 de setiembre). *Nación, país, estado, gobierno*. Ecomundo. <https://ecomundo.edu.ec/nacion-pais-estado-gobierno/>

Pérez, M. (2023, 16 de junio). *Importancia de la ética en la gestión pública*. Congreso de la República. https://www.congreso.gob.pe/Docs/DGP/Comisiones/files/clase_curso_etica.pdf

Pinto, O. y Casals, B. (2023). Multilevel implications for anti-consumption social marketing within the public policy framework for SDG realization: a systematic literature review. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 20, 605-634. <https://doi.org/10.1007/s12208-023-00375-5>

Pliscoff, C. y Lagos, N. (2021). Implementación de sistemas de integridad como estrategia de control de la corrupción en el Gobierno Central de Chile. *Gestión y Política Pública*, 30(3), 81-114. <http://dx.doi.org/10.29265/gypv30i3.961>

Pomaquero, J., Segura, J., Bonifaz, L. y Robalino, G. (2023). Innovación en la gestión pública y *open government*. *Polo del Conocimiento*, 8(9), 1219-1233. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/6078>

Quispe, C. (2023). Modernización e implementación de la nueva gestión pública. Una revisión sistemática. *Revista de Climatología Edición Especial Ciencias Sociales*, 23, 73. <https://doi.org/10.59427/rcli/2023/v23cs.72-85>

Rafael, R. (2023). *La relación de la gestión administrativa y la calidad de los proyectos de inversión pública ejecutados por Invermet* [tesis de posgrado, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/13423>

Ram, M. y Bracci, E. (2024). Waste management, waste indicators and the relationship with sustainable development goals (SDGs): a systematic literature review. *Sustainability*, 16, 1-16. <https://doi.org/10.3390/su16198486>

Ramírez, L. y Grijalba Castro, A. (2021). Sustainability and resilience in smart city planning: a review. *Sustainability*, 13(1), 181. <https://doi.org/10.3390/su13010181>

Ramos, Y. L. y Medina, C. G. (2025). Participación ciudadana y sostenibilidad local en América Latina: Una revisión sistemática. *Prohominum Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 7(3), 238-253. <https://doi.org/10.47606/acven/ph0368>

Red Española para el Desarrollo Sostenible. (2024, 17 de junio). *El Informe de Desarrollo Sostenible 2024 indica que una reforma urgente de Naciones Unidas podría reactivar el avance mundial hacia los ODS*. REDS. <https://reds-sdsn.es/el-informe-de-desarrollo-sostenible-2024-indica-que-una-reforma-urgente-de-naciones-unidas-podria-reactivar-el-avance-mundial-hacia-los-ods/>

Red Pacto Mundial España (2021, 14 de noviembre). *ODS 17 Alianzas para lograr los objetivos*. <https://www.pactomundial.org/ods/17-alianzas-para-lograr-los-objetivos/>

Red Pacto Mundial España (2025, 19 de febrero). *Sostenibilidad social: qué es, importancia y cómo implementarla en tu empresa*. <https://www.pactomundial.org/noticia/sostenibilidad-social-implementarla-empresa/>

Red Pacto Mundial España (2025, 15 de diciembre). *¿Cómo avanzan los Objetivos de Desarrollo Sostenible en 2025?* <https://www.pactomundial.org/noticia/progreso-ods-2025/>

Rengifo, A., de Piérola, V., Cueva, N. y Ludeña, G. (2024). Política de modernización de la gestión pública del estado peruano. *Aula Virtual*, 5(12), e318. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12599512>

Rodrigo-Cano, D., Picó, M. y Dimuro, G. (2019). Los Objetivos de Desarrollo Sostenible como marco para la acción y la intervención social y ambiental. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(17), 25-36. <https://doi.org/10.17163/ret.n17.2019.02>

Rodríguez, J. (2020). De los sistemas de gestión al modelo integrado de planeación y gestión en el sector público: una revisión del caso colombiano. *REAd Revista Electrónica de Administracao*, 26(1), 137-175. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.281.9718>

Rodríguez, L. y López, R. del P. (2023). Digital government, state modernization and citizen service: Considerations in a digital government strategy in Peru. *Visual Review Revista Internacional de Cultura Visual*, 13(2), 1-8. <https://doi.org/10.37467/revvisual.v10.4567>

Rodríguez, M. (2023). La corrupción como problema de acción colectiva: desnormalización y participación social. *Estudios Penales y Criminológicos*, 43, 1-24. <https://doi.org/10.15304/epc.43.9415>

Rodríguez, M., Vergara, R. y Mariñez, F. (2024). Gestión pública para la emergencia: Santiago de Cali en la pandemia COVID-19. *Intersticios Sociales*, (27), 254-282. <https://doi.org/10.55555/IS.27.555>

Sachs, J., Schmidt-Traub, G., Mazzucato, M., Messner, D., Nakicenovic, N. y Rockström, J. (2019). Six transformations to achieve the sustainable development goals. *Nature Sustainability*, 2(9), 805-814. <https://doi.org/10.1038/s41893-019-0352-9>

Sánchez, R., Saucedo, M., Becerra, E. y Puican, V. (2023). Management by results in public works and its relation to the quality of life of the population of the department of Amazonas. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(2), 1-22. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i2.645>

Schwachula, A. (2019). *Sustainable development in science policy-making: the German Federal Ministry of Education and Research's Policies for International Cooperation in sustainability research*. Transcript Verlag. <http://www.jstor.org/stable/j.ctv371c43r>

Secretaría de Integridad Pública. (2021). *Integridad pública. Guía de conceptos y aplicaciones*. Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). <https://www.gob.pe/institucion/pcm/informes-publicaciones/2039534-integridad-publica-guia-de-conceptos-y-aplicaciones>

Servicios de Salud de Morelos (2020). *Presupuesto basado en resultados. Políticas públicas para no dejar a nadie atrás. Diplomado*. https://www.ssm.gob.mx/portal/descargables/evaluacion/PPs_2021/PbR.Modulo_1.pdf

Silva, C. y Crisóstomo, L. (2019). Gestión fiscal, eficiencia de la gestión pública y desarrollo socioeconómico de los municipios del estado de Ceará. *Revista Administração Pública*, 53(4), 791-801. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220180234>

Sjoberg, F., Mellon, J. y Peixoto, T. (2017). The effect of bureaucratic responsiveness on citizen participation. *Public Administration Review*, 77(3), 340-351. <https://doi.org/10.1111/puar.12697>

Soledispa-Rodríguez, X., Zea-Barahona, C. y Santistevan-Villacreses, K. (2020). La nueva gestión pública: retos y oportunidades. *Polo del Conocimiento*, 5(9), 371-381. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/1695>

Solís-Luis, F. y Berrocal-Gutarra, C. (2023). *Gestión municipal y los objetivos de desarrollo sostenible (ODS)*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.100>

Soutullo, A. y Rodríguez-Gallego, L. (2019, 13 de marzo). *Servicios ecosistémicos, concepto clave para el desarrollo sustentable*. Sustentabilidad en Acciones. <https://sustentabilidadenacciones.com/servicios-ecosistemas-concepto-clave-para-el-desarrollo-sustentable/>

Tunque, M. y Quispe, L. (2022). Gestión por resultados en organizaciones públicas de salud: una revisión sistemática. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(S1), 221-228.

United Nations. (2021, 26 de agosto). *Los pueblos indígenas. Respeto, NO deshumanización*. <https://www.un.org/es/fight-racism/vulnerable-groups/indigenous-peoples>

United Nations. (2023, 13 setiembre). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Edición especial*. <https://peru.un.org/es/245789-informe-de-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible>

United Nations. (2025, 20 de febrero). *¿Qué es la justicia social y cómo contribuye la ONU a hacerla realidad en todo el mundo?* <https://news.un.org/es/story/2025/02/1536641>

United Nations. (2025, 14 de julio). *The sustainable development goals report 2025*. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2025>

Universidad Panamericana (2022, 6 de abril). *Las 7 funciones básicas del gobierno*. <https://blog.up.edu.mx/topic/licenciatura-en-gobierno/las-7-funciones-basicas-del-gobierno>

Urdaneta-Montiel, A., Borgucci-García, E. y Jaramillo-Escobar, B. (2021). Crecimiento económico y la teoría de la eficiencia dinámica. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 93-116. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.06>

Valdez, A. (2022). Modelo de gestión pública: arquetipo burocrático y post-burocrático. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(100), 1332-1344. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.3>

Van Elten, H., Howard, S., De Loo, I. y Schaeckens, F. (2023). Reflections on managing the performance of value-based healthcare: a scoping review. *International Journal of Health Policy and Management*, 12, 1-10. <https://doi.org/10.34172/ijhpm.2023.7366>

Vargas, J. y Zavaleta, W. (2020). La gestión del presupuesto por resultados y la calidad del gasto en gobiernos locales. *Revista Científica Visión de Futuro*, 24(2), 37-59. <https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/442>

Vargas, G. (2023). El Estado simple frente a las federaciones y confederaciones. *Revista Académica Cunzac*, 6(2), 104-111. <https://doi.org/10.46780/cunzac.v6i1.104>

Willige, A. (2025, 23 de setiembre). *Cinco años para los ODS: ¿Estamos en camino de cumplirlos?* World Economic Forum. <https://es.weforum.org/stories/2025/09/cinco-anos-para-los-ods-estamos-en-camino-de-cumplirlos/>

World Economic Forum (2024, 10 de enero). *Global risks report 2024*. <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/>

Zavaleta, E. (2023). La corrupción en la administración pública y su impacto en el desarrollo político, económico y social, en el contexto peruano. *Comuni@cción Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 14(1), 72-85. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.14.1.786>

Zottele, A. y Nájera, L. (2022). Economía circular: contribución a la Agenda 2030. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 17(4), 1-17. <https://doi.org/10.21919/remef.v17i4.792>

Zulfiqar, S., Sadaf, R., Popp, J., Vveinhardt, J. y Máté, D. (2019). An examination of corporate social responsibility and employee behavior: the case of Pakistan. *Sustainability*, 11(13), 3515. <https://doi.org/10.3390/su11133515>

SOBRE LOS AUTORES

Edmundo Esquivel Vila

Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga

<https://orcid.org/0000-0002-4447-801X>

León Isaac Quispe Huaranca

Universidad Nacional del Altiplano – Facultad de Ciencias Sociales

<https://orcid.org/0000-0002-7509-5214>

Nahum Teófilo Terán Ayay

Universidad Nacional Autónoma de Alto Amazonas – Yurimaguas

<https://orcid.org/0000-0001-7221-2991>

Jorge Luis Arrué Flores

Universidad Nacional de la Amazonia Peruana – Facultad de Ciencias Económicas y de Negocios

<https://orcid.org/0000-0002-6914-9415>

LA GESTIÓN PÚBLICA

POR RESULTADOS Y SU INCIDENCIA EN EL
CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE
DESARROLLO SOSTENIBLE



www.arcoeditores.com
contato@arcoeditores.com
(55)99723-4952