

J-40402082-9

F
u
n
d
a
c
i
ó
n

A
u
l
a

V
i
r
t
u
a
l

Aula Virtual



Generando Conocimiento

<http://www.aulavirtual.web.ve>



ISSN: 2665-0398

Deposito Legal: LA2020000026

Vol. 7 Nº 15 Año 2026

Periodicidad Continua



REVISTA CIENTÍFICA AULA VIRTUAL

Director Editor:

- Dra. Leidy Hernández PhD.
- Dr. Fernando Bárbara

Consejo Asesor:

- MSc. Manuel Mujica
- MSc. Wilman Briceño
- Dra. Harizmar Izquierdo
- Dr. José Gregorio Sánchez

**Revista Científica Arbitrada de
Fundación Aula Virtual**

Email: revista@aulavirtual.web.ve

URL: <http://aulavirtual.web.ve/revista>



ISSN: 2665-0398

Depósito Legal: LA2020000026

País: Venezuela

Año de Inicio: 2020

Periodicidad: Continua

Sistema de Arbitraje: Revisión por pares. "Doble Ciego"

Licencia: Creative Commons [CC BY NC ND](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Volumen: 7

Número: 15

Año: 2026

Período: Julio 2026 – Diciembre 2026 (continua)

Dirección Fiscal: Av. Libertador, Arca del Norte, Nro. 52D, Barquisimeto estado Lara, Venezuela, C.P. 3001

La Revista seriada Científica Arbitrada e Indexada **Aula Virtual**, es de acceso abierto y en formato electrónico; la misma está orientada a la divulgación de las producciones científicas creadas por investigadores en diversas áreas del conocimiento. Su cobertura temática abarca Tecnología, Ciencias de la Salud, Ciencias Administrativas, Ciencias Sociales, Ciencias Jurídicas y Políticas, Ciencias Exactas y otras áreas afines. Su publicación es **CONTINUA**, indexada y arbitrada por especialistas en el área, bajo la modalidad de doble ciego. Se reciben las producciones tipo: *Artículo Científico* en las diferentes modalidades cualitativas y cuantitativas, *Avances Investigativos*, *Ensayos*, *Reseñas Bibliográficas*, *Ponencias* o *publicaciones derivada de eventos*, y cualquier otro tipo de investigación orientada al tratamiento y profundización de la información de los campos de estudios de las diferentes ciencias. La Revista **Aula Virtual**, busca fomentar la divulgación del conocimiento científico y el pensamiento crítico reflexivo en el ámbito investigativo.



DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES EN LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN EL SISTEMA DE SALUD PÚBLICO LATINOAMERICANO, UNA REVISIÓN LITERARIA

CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN RESULTS-BASED MANAGEMENT IN THE LATIN AMERICAN PUBLIC HEALTH SYSTEM, A LITERARY REVIEW

Tipo de Publicación: Artículo Científico

Área del Conocimiento: Ciencias Sociales y

Aplicadas

Recibido: 05/06/2026

Aceptado: 06/07/2026

Publicado: 09/08/2026

Código Único AV: e782

Páginas: 1(715-736)

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.21864895>

Autor:

Giuliana Geraldine Valderrama Reyes

Licenciada en Tecnología Médica

Especialidad de Radiología

Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud

Doctorando en Gestión Pública y Gobernabilidad

 <https://orcid.org/0000-0001-6677-5341>

E-mail: gvalderramar@ucvvirtual.edu.pe

Afiliación: Universidad César Vallejo

País: República del Perú

Resumen

La escasez y la distribución desigual de los recursos humanos y económicos, junto con la falta de capacitación continua y la alta rotación de personal, limitan la prestación adecuada de servicios de salud y comprometen la calidad de la atención. Por lo tanto, el objetivo de este estudio fue identificar los principales retos y oportunidades para la gestión basada en resultados en el sistema de salud pública latinoamericano durante el periodo 2020-2024. Mediante una metodología cualitativa, descriptiva y exploratoria, se realizó una revisión de la literatura con base en una muestra de 50 artículos científicos de revistas indexadas. Los resultados mostraron que los principales problemas en los establecimientos de salud son el déficit de recursos humanos, presupuestal y la falta de especialistas. Estos déficits afectan la calidad de atención, destacando la necesidad de políticas para mejorar la dotación de personal, aumentar el presupuesto y atraer más especialistas. Se concluyó que se identificaron desafíos como; deficiencias en recursos humanos, presupuestales, desigualdad y acceso a servicios de salud, modelos retributivos inadecuados, impacto de factores externos como la práctica privada y otros atractores externos pueden neutralizar muchos incentivos internos, afectando la motivación del personal sanitario para mejorar su desempeño en el sector público.

Palabras Clave

Desafíos, gestión por resultados, oportunidades, recursos humanos, salud pública.

Abstract

The scarcity and unequal distribution of human and economic resources, along with a lack of continuing training and high staff turnover, limit the adequate delivery of health services and compromise the quality of care. Therefore, the objective of this study was to identify the main challenges and opportunities for results-based management in the Latin American public health system during the period 2020–2024. Using a qualitative, descriptive, and exploratory methodology, a literature review was conducted based on a sample of 50 scientific articles from indexed journals. The results showed that the main problems in health facilities are the shortage of human resources, budgetary constraints, and a lack of specialists. These deficits affect the quality of care, highlighting the need for policies to improve staffing levels, increase budgets, and attract more specialists. It was concluded that challenges such as the following were identified: Deficiencies in human and budgetary resources, inequality and access to health services, inadequate remuneration models, the impact of external factors such as private practice and other external attractors can neutralize many internal incentives, affecting the motivation of health personnel to improve their performance in the public sector.

Keywords

Challenges, results-based management, opportunities, human resources, public health.

Introducción

La salud global aún enfrenta deficiencias en cuanto a cobertura, acceso y calidad, especialmente en los países menos desarrollados. En respuesta, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para 2030 buscan sistemas más inclusivos y resilientes. Junqueira (2021) destaca que invertir en calidad salva vidas y genera beneficios financieros, lo que requiere la integración de personas, procesos, conocimiento y tecnología.

Lages & Martínez (2021) resaltan la necesidad de una gestión orientada a resultados e innovación en Cuba. Maceira (2020) indica que, en Argentina, la expansión de la cobertura y el aumento de los costos requieren mejoras en la planificación, el financiamiento y la gobernanza. Arrieta, et al., (2021) sostienen que, en Colombia, los desafíos son la adaptación, la innovación y la eficiencia, mientras que Solarte (2024) reporta largos tiempos de espera, dificultades de acceso e información deficiente en Pasto.

En Ecuador, Murillo & Matute (2021) proponen la gestión de procesos para elevar los estándares de servicio y garantizar la calidad. Por último, Mancebo (2021) afirma que la innovación pública orientada al valor mejora la eficiencia, la sostenibilidad y el bienestar social.

Según Cañari & Hanco (2021), Perú necesita fortalecer las estrategias de salud pública para

mejorar la calidad de los servicios, dada la falta de liderazgo con experiencia administrativa. En Lima, Vásquez & Torres (2023) señalan que la asignación individual de recursos genera desigualdad entre áreas hospitalarias. Solorzano, et al., (2022) indican que solo se ejecutó el 84% del presupuesto estatal, revelando deficiencias en la contratación pública, el monitoreo, los plazos y los pagos. De manera similar, en San Martín, Flores & Delgado (2020) afirman que la gestión basada en resultados está subutilizada y las decisiones se toman predominantemente sin consulta institucional.

Según Muñoz (2022) en Apurímac, las autoridades locales evalúan la inversión necesaria para ejecutar eficientemente actividades y proyectos dentro del sector, asumiendo la responsabilidad central de supervisar la distribución, autorización, implementación, monitoreo y evaluación del presupuesto estatal.

Tejada (2021) destaca que el fracaso de las políticas públicas se debe a factores como la mala implementación, la falta de información, la escasez de recursos, los contextos adversos y las fallas en la comunicación, siendo el factor humano (capacitación, experiencia, motivación e incentivos) crucial. La falta y la distribución desigual de recursos humanos y financieros limitan la calidad de la atención médica. Además, la capacitación insuficiente en gestión orientada a resultados y la alta rotación de personal debilitan la capacidad

institucional. Este enfoque busca mejorar la efectividad y el desempeño mediante objetivos claros, monitoreo de indicadores y evaluación de resultados. Si bien existen obstáculos estructurales y operativos en América Latina, también hay oportunidades para transformar la calidad, la eficiencia y el acceso a los servicios de salud pública.

En vista de lo anterior, surge la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los retos y las oportunidades en la gestión de resultados en el sistema de salud pública latinoamericano durante el período 2020-2024?

Este estudio se justifica al investigar los desafíos y oportunidades de la gestión basada en resultados dentro del sistema de salud pública latinoamericano, lo cual no solo es relevante sino también necesario para impulsar mejoras significativas en la salud pública. Este análisis contribuirá a una mejor comprensión de cómo optimizar la utilización de recursos y aumentar la calidad de los servicios de salud para toda la comunidad. La gestión basada en resultados se ha convertido en un enfoque fundamental para incrementar la efectividad de los sistemas de salud a nivel mundial. En el contexto latinoamericano, caracterizado por importantes desafíos estructurales y socioeconómicos, la adopción de este enfoque de gestión presenta tanto desafíos como oportunidades.

Con el objetivo de identificar los retos y las oportunidades de la gestión basada en resultados en el sistema de salud pública latinoamericano 2020-2024, y con los objetivos específicos de identificar los principales obstáculos que dificultan la adopción de la gestión basada en resultados en diferentes países latinoamericanos y proporcionar recomendaciones prácticas basadas en la evidencia para mejorar la eficacia y la eficiencia de la gestión basada en resultados.

Al explorar la literatura especializada, se identificó que Martins & Chávez (2024) buscaron reconocer los factores que contribuyeron a la evolución de la Estrategia de Salud Familiar en Brasil. El estudio fue de naturaleza descriptiva y ecológica, abarcando todo el territorio brasileño durante el período analizado y considerando una muestra de 45 estudios. La variable principal fue la cobertura poblacional estimada de esta estrategia (%). Los resultados mostraron un incremento significativo en la cobertura, con un dinamismo particular en la región Noreste. A nivel estatal, se observó una relación positiva entre la expansión de la cobertura y variables como la ubicación en localidades con menos de 40.000 habitantes. En resumen, la experiencia brasileña demuestra la capacidad de adaptar modelos de salud exitosos para fortalecer la equidad y ampliar el acceso a los servicios de salud.

Bengthong (2024) buscó identificar sugerencias y factores clave presentes en las diferentes fases de los procesos de gestión, ofreciendo un análisis profundo de las respuestas a las emergencias de salud pública durante la pandemia de COVID-19. Para ello, se realizó un estudio cualitativo y fenomenológico centrado en el programa, mediante entrevistas en profundidad con 112 personas de tres provincias de Tailandia. Los datos se analizaron utilizando un marco interpretativo basado en la teoría de sistemas. El estudio concluyó que identificó factores favorables y propuestas relevantes para fortalecer la gestión en contextos críticos.

Repullo & Freire (2024) evaluaron los mecanismos de desempeño y remuneración en centros de salud de gestión directa en España. Constataron que el sistema de remuneración para los profesionales sanitarios es complejo y tiende a premiar las funciones complementarias en lugar del desempeño laboral efectivo. Los intentos de introducir incentivos han encontrado resistencia debido a la cultura igualitaria propia del servicio público y a la debilidad de las estructuras de gobernanza. Además, factores externos, como la práctica privada, han cobrado mayor relevancia, reduciendo el impacto de los incentivos internos. En consecuencia, las posibilidades de reformas sustanciales se ven limitadas por la oposición de actores clave.

Restrepo & Nieto (2023) analizaron la política y gestión de protección de la salud pública del Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia, centrándose en cómo estas acciones fortalecieron el sistema de salud, ampliaron la cobertura y promovieron la transparencia. Su metodología incluyó el análisis de reglamentos e informes institucionales. Los resultados mostraron que la creación de mecanismos regulatorios y la modernización de la gestión pública se iniciaron en la década de 1990. Sin embargo, a pesar del progreso alcanzado, aún existe la necesidad de consolidar herramientas de gestión adaptadas a las realidades locales.

Según Medina (2024), el estudio analizó los indicadores de salud y bienestar de los ODS utilizando la técnica HJ-Biplot en 176 países. Los resultados indicaron que indicadores como la esperanza de vida al nacer y la cobertura sanitaria universal son comunes en países desarrollados. Se destaca la necesidad de continuar con políticas públicas para mejorar la salud y el bienestar, especialmente en naciones de bajos ingresos, en el contexto de la Agenda 2030.

Cañari & Hanco (2021) señalaron que la gestión basada en resultados busca impulsar transformaciones en las políticas públicas mediante herramientas como planes de gestión, presupuestos, programas, proyectos y estrategias de seguimiento y control. Su estudio empleó métodos analíticos y

sintéticos, así como razonamiento inductivo y deductivo. Entre sus principales conclusiones, hallaron que la gestión basada en resultados impacta directamente en los procesos de reforma y modernización del Estado, priorizando los principios de efectividad y eficiencia administrativa en beneficio de la ciudadanía.

De la Parra et al., (2021) realizaron un estudio para definir las capacidades de gestión basadas en resultados en un contexto universitario, utilizando un método teórico deductivo. El estudio empleó un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental. La capacidad de gestión basada en resultados se evaluó en la Universidad Juárez del Estado de Durango mediante un cuestionario aplicado en la Facultad de Economía, Contabilidad y Administración. Se identificaron tres dimensiones esenciales y se formuló una estrategia basada en una escala Likert, acompañada de recomendaciones para mejorar las prácticas de gestión según el modelo de gestión basada en resultados.

Por otro lado, Macías & Romero (2021) analizaron la gestión organizacional en la Coordinación de Servicios de Salud mediante un enfoque inductivo-deductivo y descriptivo, aplicando un cuestionario con preguntas cerradas a 16 empleados. Los resultados revelaron debilidades en el logro de los objetivos estratégicos y una cantidad insuficiente de incentivos no monetarios para el equipo.

Quispe et al., (2021) se propusieron desarrollar un plan estratégico para implementar la presupuestación basada en resultados y mejorar la calidad del gasto público. Se utilizó un enfoque descriptivo, explicativo y relacional, con un cuestionario aplicado a 33 directores. Los resultados sugieren que, para implementar eficazmente la gestión basada en resultados en el sector público, es fundamental mejorar la calidad del gasto en educación y fortalecer la prestación de servicios a la comunidad educativa.

Arrieta et al., (2021) buscaron identificar estrategias para implementar sistemas de gestión de riesgos en instituciones de salud. Mediante un enfoque descriptivo, destacaron la necesidad de integrar los riesgos reputacionales, operativos, financieros y de corrupción en las operaciones institucionales. Consideraron que una gestión de riesgos eficaz era crucial para optimizar el funcionamiento de las organizaciones de salud sin comprometer la atención al paciente.

A nivel nacional, Carlos (2023) buscó determinar la influencia de la gestión pública orientada a resultados en la calidad de vida. La investigación fue cuantitativa, no experimental e incluyó una muestra de 108 participantes. Los resultados mostraron un nivel de correlación de 0,965, lo que demuestra una relación altamente significativa entre las variables analizadas. Se concluyó que la gestión pública orientada a

resultados tiene un impacto directo y sustancial en la calidad de vida de la población.

De manera similar, Flores & Bárbana (2022) buscaron sistematizar la planificación integral para mejorar la gestión hospitalaria. El estudio fue básico, no experimental y descriptivo, con una muestra de 110 participantes. Los resultados indicaron que el plan integral propuesto para la región de San Martín fue altamente valorado por los expertos, quienes destacaron su idoneidad, factibilidad, aplicabilidad, sostenibilidad, relevancia y contribución institucional.

Arana (2022) realizó un estudio para evaluar el impacto del presupuesto basado en resultados en la calidad del gasto público en la Unidad de Salud de Huánuco (Unidad 403) durante 2020. El estudio fue correlacional e incluyó una muestra de 32 empleados. Los resultados no revelaron una relación significativa entre la implementación del presupuesto basado en resultados y las mejoras en la calidad del gasto público. Por lo tanto, se concluyó que la gestión basada en resultados no influyó directamente en esta variable en el contexto analizado.

Según Espinoza et al., (2021), la investigación tuvo como objetivo identificar problemas de gestión en unidades de salud peruanas desde la perspectiva de sus directores, considerando estudios realizados en EsSalud (Sistema de Seguro Social de Salud del Perú). El método empleado fue descriptivo e incluyó

una muestra de 366 participantes. Los resultados indicaron que los principales problemas percibidos fueron la escasez de recursos humanos, presupuestos insuficientes y falta de especialistas.

Según Vargas & Zavaleta (2020), el objetivo fue analizar la correlación entre la presupuestación basada en resultados y la calidad del gasto público. Se utilizó un diseño correlacional no experimental con una muestra de 83 gobiernos. Los resultados revelaron una relación directa y estadísticamente significativa entre ambas variables.

Marco Teórico

La gestión basada en resultados en salud pública prioriza la medición y el logro de resultados concretos en salud, la eficiencia en el uso de los recursos y la mejora continua, orientando la acción pública hacia evidencia verificable de desempeño y valor social (Smith, 2023). Busca optimizar los recursos y elevar la calidad de los servicios de acuerdo con objetivos preestablecidos (OPS, 2022).

En la Teoría de la Gestión Basada en Resultados, Mark Friedman destaca como el creador del enfoque de Responsabilidad Basada en Resultados (RBA), argumentando que los gobiernos y las organizaciones deben centrarse en resultados tangibles, medibles y socialmente valiosos (Marques, 2020). En la Teoría de la Gobernanza en Salud, Helen Schneider destaca por analizar cómo la gobernanza influye en la equidad, la eficacia y la

eficiencia en la atención médica (Zúñiga et al., 2020), al igual que Ilona Kickbusch por resaltar la cooperación internacional y la diplomacia en salud frente a los desafíos globales (Bravo & Vega, 2023).

En América Latina, este enfoque se adapta a las realidades socioeconómicas y sanitarias regionales para mejorar la efectividad y la eficiencia mediante objetivos específicos y un impacto significativo en la población (García & López, 2023). Además, orienta a las instituciones públicas para maximizar el valor para la ciudadanía, ajustando recursos, actividades y productos para alcanzar objetivos a mediano y largo plazo (Quispe et al., 2021, p. 61). También implica metas claras, medición del progreso y el uso de datos para la toma de decisiones informadas y la mejora continua (Palacios, 2021).

Sus principios fundamentales son: enfoque en resultados tangibles, uso de indicadores y métricas, transparencia, rendición de cuentas y toma de decisiones basada en datos, lo que garantiza programas eficaces y en constante evolución (Díaz, 2021). En la región, también considera la desigualdad social, la infraestructura sanitaria y las necesidades locales, optimizando los recursos disponibles (Dominguez, 2020).

Su implementación incluye: diseño del sistema con indicadores SMART, seguimiento, evaluación y asignación adecuada de recursos; capacitación del personal y desarrollo técnico;

implementación del programa, seguimiento continuo y ajustes estratégicos (García, 2024); evaluación del impacto, retroalimentación y mejora continua; transparencia y rendición de cuentas; e integración de las lecciones aprendidas en las políticas públicas para la sostenibilidad.

Su impacto es significativo: mejora la eficiencia, la efectividad, la capacidad institucional, la innovación, la transparencia y la rendición de cuentas, fortaleciendo los indicadores de salud y la sostenibilidad de las intervenciones (Mutre & Gonzales, 2020).

En Perú, el principal marco jurídico es la Ley N° 29344, Ley Marco del Seguro Universal de Salud, promulgada el 31 de mayo de 2009, que promueve la gestión basada en resultados en las políticas de salud. La normativa nacional también rige la atención primaria, el financiamiento y la presupuestación en salud (MINSA, 2024), mientras que las políticas públicas promueven la eficiencia, la calidad y la equidad en su implementación (El Peruano, 2024).

Metodología

Arnau- Sabatés & Sala (2020) resaltan la importancia de identificar las principales contribuciones y teorías fundamentales en un campo de investigación para comprender y abordar el problema de investigación dentro de un marco más amplio. Esta revisión bibliográfica no solo ayuda a reconocer conceptos clave y teorías esenciales, sino

que también influye en la metodología de investigación. Presentan un método para buscar, organizar y analizar documentos en diversas áreas de estudio, facilitando la recuperación de información existente y la identificación de factores clave, como el número de publicaciones anuales, áreas de investigación prominentes y tendencias futuras.

Este estudio se diseñó como una revisión bibliográfica descriptiva y exploratoria. Este enfoque se eligió para sintetizar y analizar los retos y las oportunidades de la gestión basada en resultados en el sistema de salud pública latinoamericano durante el periodo 2020-2024. La revisión bibliográfica permite consolidar información de diversas fuentes para ofrecer una visión integral de las prácticas actuales, los problemas que se presentan y las oportunidades emergentes en la región.

Para llevar a cabo la revisión, se utilizaron diversas fuentes de información, lo que garantizó una cobertura amplia y diversa del tema. En bases de datos académicas, se empleó el término "management for health outcomes" en PubMed y Scopus para el periodo 2020-2024. En Web of Science y Google Scholar, se utilizó el término "outcomes-based management in public health". Se exploraron estas bases de datos para identificar estudios empíricos y revisiones relevantes sobre la gestión basada en resultados en sistemas de salud

pública en América Latina. También se revisaron documentos e informes de la Organización Mundial de la Salud (OMS), la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y otras organizaciones internacionales pertinentes para obtener datos oficiales y recomendaciones sobre políticas de salud. Estudios empíricos y revisiones previas publicadas en revistas académicas especializadas en salud pública y gestión sanitaria proporcionaron información detallada sobre experiencias y hallazgos específicos.

Para garantizar la relevancia y la calidad de los estudios incluidos en la revisión, se establecieron los siguientes criterios:

1. Criterios de inclusión: Publicaciones entre 2020 y 2024, estudios que aborden la gestión basada en resultados en el sistema de salud pública de cualquier país latinoamericano, y artículos científicos originales en español, inglés y portugués, con el fin de abarcar las publicaciones más relevantes de la región.
2. Criterios de exclusión: Publicaciones anteriores a 2020, para mantener el enfoque en datos recientes y relevantes; estudios centrados en sistemas de salud en regiones fuera de América Latina, debido al diferente contexto cultural y económico; artículos de opinión sin una base empírica o metodológica clara; y documentos que no estén disponibles en su totalidad.

La recopilación de datos se realizó en varias etapas para garantizar la exhaustividad y relevancia de la información obtenida. La búsqueda inicial consistió en consultar las bases de datos mencionadas utilizando palabras clave como "gestión basada en resultados", "sistema de salud pública", "América Latina", "desafíos" y "oportunidades". Posteriormente, los resultados se filtraron según los criterios de inclusión y exclusión.

Se revisaron los títulos y resúmenes para identificar estudios potencialmente relevantes. Finalmente, la revisión del texto completo implicó la lectura de los artículos seleccionados en la fase anterior para confirmar su relevancia y extraer los datos necesarios, lo que resultó en la selección de 50 artículos científicos (Hernández-Muñoz et al., 2022) (Ver Tabla 1).

Base de datos	Año de publicación						Total
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
SciELO	0	1	2	3	2	2	10
Latindex	0	1	1	2	1	0	5
Dialnet	0	1	2	4	3	0	10
PubMed	0	0	0	3	2	2	7
Alicia	0	0	0	0	1	0	1
Redalyc	0	1	1	4	3	0	9
Google Académico	0	2	0	3	1	2	8
Total							50

Tabla 1. Distribución de artículos seleccionados

Nota: En la Tabla 1, observamos 10 estudios de la fuente de datos SciELO, 5 de la fuente Latindex, 10 de la fuente Dialnet, 7 de la fuente PubMed, 1 de la fuente Alicia, 9 de Redalyc y, finalmente, 8 de Google Académico.

Resultados

Estudios recientes han presentado conclusiones diversas sobre la gestión pública y su impacto en la calidad de vida, la eficiencia del gasto y la efectividad de las estrategias de salud. Carlos (2023) halló una alta correlación de 0,965 entre la gestión pública orientada a resultados y la calidad de vida, lo que subraya que una gestión eficiente y centrada en resultados tiene un impacto positivo

significativo en la calidad de vida de los ciudadanos. Este hallazgo resalta la importancia de fortalecer las prácticas de gestión pública para mejorar las condiciones de vida.

Por el contrario, Arana (2022) no halló una relación significativa entre la implementación del presupuesto basado en resultados y las mejoras en la calidad del gasto público en Huánuco durante 2020. Esto sugiere que, en este caso específico, la gestión basada en resultados no fue un factor determinante

para mejorar la calidad del gasto, lo que indica la necesidad de investigar otros factores que puedan estar influyendo en ella.

De manera similar, Flores & Barbarán (2022) evaluaron una propuesta para mejorar la gestión hospitalaria y la consideraron adecuada y excelente. La propuesta demostró una contribución significativa a la resolución de problemas y a la mejora de la gestión, y los expertos consideraron su implementación viable y factible, con el potencial de generar una mejora significativa en la gestión hospitalaria a nivel institucional. Así, Espinoza et al., (2021) identificaron los principales problemas en las unidades de salud en Perú como la escasez de recursos humanos (43,7%), los déficits presupuestarios (38,2%) y la falta de especialistas (34,7%). Estos déficits afectan directamente la calidad de la atención, lo que subraya la necesidad de políticas para mejorar los niveles de personal, aumentar los presupuestos y atraer a más especialistas.

Por otro lado, Vargas & Zavaleta (2020) hallaron una relación directa y significativa entre la presupuestación basada en resultados y la calidad del gasto. Esto indica que la gestión orientada a resultados no solo mejora la eficiencia del gasto público, sino que también promueve la transparencia y la rendición de cuentas. Martins & Chávez (2024) observaron un aumento en la cobertura de la Estrategia de Salud Familiar en

Brasil, especialmente en áreas con menos de 40.000 habitantes. La estrategia ha demostrado ser eficaz para mejorar el acceso y la equidad en la prestación de servicios de salud, lo que sugiere que los modelos exitosos pueden mejorar la distribución de recursos y servicios. En este contexto, Bengthong, et al., (2024) destacó la importancia de la planificación, la coordinación, la comunicación y la adaptación en la gestión de emergencias de salud pública, especialmente durante la pandemia de COVID-19. Una preparación integral y una respuesta coordinada son cruciales para el manejo eficaz de las crisis de salud pública.

Por esta razón, Repullo & Freire (2024) encontraron que la resistencia al cambio limita las reformas en el modelo de remuneración, lo que sugiere que, a menos que se fortalezcan la cultura organizacional y la gobernanza, los incentivos internos seguirán siendo ineficaces. Finalmente, Restrepo, et al., (2023) observaron que el Ministerio de Salud y Protección Social (MSPS) de Colombia ha logrado avances significativos en la cobertura y transparencia del sistema de salud desde la década de 1990. Sin embargo, es crucial continuar adaptando los mecanismos de protección social a las realidades locales para mejorar la efectividad del sistema.

De manera similar, Arrieta et al., (2021) enfatizaron la necesidad de integrar la gestión de riesgos en las operaciones de las instituciones de

salud. Gestionar los diversos riesgos, incluidos los financieros y operacionales, es esencial para garantizar la sostenibilidad y la calidad de la prestación de servicios de salud sin descuidar la atención al paciente. En resumen, mientras que algunos estudios resaltan el impacto positivo de las prácticas de gestión orientadas a resultados en la

calidad de vida y la eficiencia del gasto, otros sugieren la necesidad de considerar factores adicionales y adaptar las estrategias a contextos específicos para lograr mejoras significativas en la gestión pública y los servicios de salud.

N.º	Título del artículo	Concepto/contribución	Contextualización	Autor
1	“Gestión pública orientada a resultados en la calidad de vida de los ciudadanos de la región, junio de 2021”.	La gestión pública orientada a resultados influye directamente en la calidad de vida, lo que significa que las mejoras en la gestión pública se traducen en una mejor calidad de vida para la población.	La influencia de la gestión pública orientada a resultados en la calidad de vida no solo es directa, sino también significativa, lo que subraya la importancia de implementar y mejorar estas prácticas de gestión para lograr resultados positivos en la vida de las personas.	Carlos (2023)
2	“Gestión por resultados para mejorar la calidad de la atención en las entidades públicas.”	Esta evaluación positiva sugiere que la propuesta fue bien recibida y valorada en términos de diseño y enfoque.	Las perspectivas de implementación del plan son altas, lo que indica que los expertos consideran que su implementación es viable y factible.	Flores & Barbarán (2022)
3	“Influencia de la gestión por resultados en la calidad del gasto de la UE 403 Leoncio Prado - Huánuco – 2020”.	La calidad del gasto público, medida según diversos indicadores, no ha mostrado mejoras atribuibles a la implementación de la presupuestación basada en resultados.	La gestión orientada a resultados no fue un factor determinante en la calidad del gasto, lo que subraya la necesidad de considerar otros elementos que pueden influir en la eficiencia y la eficacia del gasto público.	Arana (2022)
4	“Principales problemas en la gestión de establecimientos de salud en Perú”.	Esto refleja la falta de personal necesario para cubrir todas las áreas y servicios, lo que afecta a la calidad y la eficiencia de la atención médica.	La insuficiencia de recursos afecta la capacidad de los establecimientos para adquirir equipos, suministros y mejorar la infraestructura necesaria para brindar un servicio adecuado, principalmente debido a la falta de personal.	Espinoza et al., (2021)

5	“La gestión de los supuestos de resultados y la calidad del gasto en los gobiernos locales”.	La presupuestación basada en resultados es un indicador importante de la calidad del gasto, ya que demuestra que las prácticas de gestión orientadas a los resultados pueden conducir a un uso más eficiente y eficaz de los recursos públicos.	La implementación de presupuestos basados en resultados ayuda a mejorar la eficiencia del gasto público al alinear los recursos con los resultados esperados, lo que permite una mejor planificación y ejecución de los presupuestos.	Vargas & Zavaleta (2020),
6	Eficiencia, planificación y buena gestión, determinación de factores para una mayor equidad en salud y cuidado: la experiencia del programa familia salud estrategia en Brasil.	Esta estrategia ha demostrado ser especialmente eficaz para mejorar el acceso a los servicios de salud en las zonas menos pobladas.	La adopción de modelos de atención sanitaria exitosos ha permitido una mejor distribución de los recursos y una prestación de servicios más equitativa y eficiente.	Martins & Chávez (2024)
7	El impacto de COVID-19 en Tailandia Sistema de Gestión de Emergencias de Salud Pública : Un Estudio de Caso .	Cada fase del proceso de gestión subraya la importancia de la planificación, la coordinación, la comunicación y la adaptación continua.	Una preparación integral, una respuesta coordinada y una recuperación sostenida son esenciales para gestionar eficazmente las emergencias de salud pública.	Bengthong, et al., (2024)
8	“Pago por desempeño en el sector público directamente Centros de atención sanitaria gestionados. Parte 2: El Sistema Nacional de Salud español.	Si no se fortalecen la cultura organizacional y la estructura de gobernanza, los incentivos internos seguirán siendo ineficaces frente a los atractivos externos.	Esto es importante porque las perspectivas de cambios significativos o generales en el modelo de compensación son escasas.	Repullo & Freire (2024)
9	“Protección social en salud: políticas, gestión y resultados”	La aplicación de leyes y reglamentos destinados a garantizar un acceso equitativo a los servicios de salud.	Para lograr una protección social más eficaz, es necesario seguir adaptando y mejorando estos mecanismos a las necesidades y contextos específicos de las diversas regiones del país.	Restrepo, et al., (2023)
10	“Estrategias de implementación para sistemas de gestión de riesgos en instituciones de prestación de servicios de salud (IPS) en Colombia”	La importancia de considerar la gestión de riesgos como una parte esencial de las operaciones de las instituciones de atención médica.	No solo la gestión de la atención al paciente, sino también la integración de medidas para mitigar los riesgos financieros, operativos y de otra índole.	Arrieta et al., (2021)

Tabla 1. Triangulación de los principales resultados de la investigación.

Discusión

El objetivo de esta tesis es identificar los desafíos y las oportunidades de la gestión basada en resultados en el sistema de salud pública latinoamericano entre 2020 y 2024. La gestión basada en resultados en el sistema de salud pública latinoamericano enfrentó desafíos significativos, exacerbados por la pandemia de COVID-19. La escasez de recursos y presupuesto limitó la capacidad de los sistemas de salud para responder adecuadamente a las crisis sanitarias, mientras que la resistencia al cambio organizacional obstaculizó la adopción de nuevos enfoques. Además, las desigualdades regionales generaron brechas en la calidad y accesibilidad de los servicios de salud, y la mala calidad de los datos dificultó el monitoreo efectivo de los resultados.

La burocracia y la rigidez administrativa han añadido complejidad a la implementación de estrategias orientadas a resultados. Esta tesis identifica características comunes, desafíos y oportunidades en la gestión basada en resultados en el sistema de salud pública latinoamericano, así como recomendaciones prácticas para mejorar su efectividad y eficiencia. La complejidad y heterogeneidad del modelo de remuneración (Repullo & Freire, 2024) pone de relieve la complejidad y heterogeneidad de la gestión de la remuneración en los centros de salud españoles, que

se orienta más hacia funciones complementarias que hacia el desempeño. Una cultura igualitaria y una gobernanza débil dificultan la implementación de incentivos efectivos. La oportunidad reside en fortalecer la cultura organizacional y la estructura de gobernanza para lograr incentivos internos más efectivos.

De manera similar, la gestión basada en resultados en salud pública se define como "un enfoque estratégico que enfatiza la medición y el logro de resultados específicos en términos de salud poblacional, eficiencia en el uso de recursos y mejoras en los procesos de atención y servicios de salud" (Smith, 2023). Este enfoque busca optimizar la asignación de recursos y mejorar la calidad de los servicios mediante la evaluación continua de los resultados obtenidos en relación con los objetivos establecidos.

Por lo tanto, la gestión basada en resultados en salud pública latinoamericana debe adaptarse a las características socioeconómicas y culturales de la región. García & López (2023) destacan que este enfoque considera las necesidades específicas de la población y busca optimizar los recursos para lograr un impacto significativo en la salud pública. Con base en análisis comparativos, los estudios demuestran que la gestión basada en resultados mejora la calidad de vida y la eficiencia del gasto

público, con planes de mejora bien evaluados y factibles.

Sin embargo, enfatizan que las deficiencias en recursos humanos y presupuestarios son obstáculos cruciales que afectan la calidad de la atención médica. Además, resaltan la importancia de la planificación, la coordinación y la gestión de riesgos para afrontar emergencias y garantizar la sostenibilidad y la calidad de los servicios de salud.

En cuanto al primer objetivo específico, que busca identificar los principales obstáculos para la adopción de la gestión basada en resultados en distintos países latinoamericanos, los principales obstáculos para la adopción de este enfoque en los sistemas de salud pública de América Latina incluyen las limitaciones presupuestarias, la baja calidad de los datos, la resistencia al cambio organizacional, la burocracia y las desigualdades regionales.

Entre las características comunes se encuentran Espinoza et al., (2021) la escasez de recursos humanos, presupuesto y especialistas, lo que representa un problema crítico en la gestión de los servicios de salud, afectando la calidad y la eficiencia de la atención. La oportunidad radica en implementar políticas para atraer y retener personal calificado y garantizar una financiación adecuada y sostenible.

De manera similar, en este contexto, la teoría de la gestión basada en resultados, propuesta por Mark Friedman con su enfoque RBA (Análisis Basado en Resultados), enfatiza la importancia de enfocarse en resultados tangibles y medibles. Los estudios revisados confirman que uno de los principales desafíos en América Latina es la resistencia al cambio y la complejidad de los sistemas de remuneración. La teoría sugiere que, para superar estos obstáculos, es crucial establecer metas claras y utilizar datos para evaluar y ajustar las estrategias.

Asimismo, la teoría de la gobernanza en salud, abordada por autores como Helen Schneider e Ilona Kickbusch, resalta la importancia de la estructura de gobernanza y la cooperación internacional para mejorar la equidad, la eficiencia y la efectividad de los sistemas de salud. Los estudios revisados muestran que una mayor transparencia y la implementación de políticas apropiadas pueden contribuir significativamente a la gestión basada en resultados.

Del análisis comparativo, las diferencias encontradas en los estudios mencionados se deben a los enfoques y contextos específicos de cada investigación. Si bien algunos estudios reportan resultados positivos en la implementación de la gestión basada en resultados, otros no encuentran una relación significativa entre este enfoque de gestión y la calidad del gasto público, lo que sugiere

que otros factores no considerados pueden estar influyendo en los resultados.

Por ejemplo, la investigación centrada en la Estrategia de Salud Familiar de Brasil resalta el aumento de la cobertura y la equidad en el acceso a los servicios de salud en zonas menos pobladas, un aspecto que no se aborda explícitamente en otros estudios, que tienden a centrarse más en cuestiones generales como la escasez de personal y presupuesto. La atención a la equidad en el acceso y la sistematización de los planes de mejora en la gestión hospitalaria en contextos específicos, como demuestran algunos estudios, contrasta con el enfoque más general de otros, que se centran en los desafíos comunes a nivel macro.

Estas diferencias subrayan la importancia de adaptar las estrategias de gestión a las realidades locales y resaltan la necesidad de futuras investigaciones que exploren cómo estos enfoques distintos pueden contribuir a una mayor eficacia en la gestión basada en resultados en salud pública.

Finalmente, el segundo objetivo específico es brindar recomendaciones prácticas y basadas en evidencia para mejorar la efectividad y eficiencia de la gestión basada en resultados. Estas recomendaciones se fundamentan en prácticas que han demostrado ser efectivas en contextos similares y se adaptan a las realidades de los sistemas de salud latinoamericanos. La implementación de estas estrategias busca no solo superar los desafíos

identificados, sino también ampliar las oportunidades para mejorar la efectividad y eficiencia de la gestión basada en resultados.

En un período marcado por la crisis sanitaria mundial, estas acciones son esenciales para fortalecer los sistemas de salud y garantizar mejores resultados en la atención a la población. Dadas las características similares de estos contextos (Restrepo & Nieto, 2023), las políticas implementadas por el Ministerio de Salud y Protección Social (MSPS) en Colombia han contribuido significativamente a mejorar la cobertura y la transparencia en la gestión de la protección social. Se recomienda que los mecanismos de gestión de la protección social continúen adaptándose y mejorándose para alinearse con las realidades locales.

Por otro lado, Martins & Chávez (2024) afirman que la expansión de la Estrategia de Salud Familiar en Brasil ha mejorado el acceso a los servicios de salud, especialmente en las zonas menos pobladas. Recomiendan la adopción y adaptación de modelos de salud exitosos que permitan una distribución equitativa de los recursos y mejoren la cobertura en todo el país.

Además, Arrieta et al., (2021) sostienen que la gestión de riesgos, es decir, la integración de la gestión de diversos tipos de riesgos en las operaciones diarias de las instituciones de salud, es crucial para garantizar su sostenibilidad, eficiencia

y calidad. Recomiendan la implementación de estrategias efectivas para gestionar una variedad de riesgos, asegurando que no se descuide la atención al paciente. Dadas las similitudes, el modelo de gestión basado en resultados propuesto incluye dimensiones clave como el monitoreo y la evaluación. Estos componentes son esenciales para garantizar la efectividad de los programas de salud pública y el logro de los objetivos establecidos (Gómez, et al., 2020).

La gestión basada en resultados en el sistema de salud pública latinoamericano presenta importantes desafíos y oportunidades. La teoría general y específica de la gestión basada en resultados proporciona un marco útil para abordar estos desafíos mediante la implementación de estrategias basadas en resultados, una mejor gobernanza y la adaptación de modelos exitosos a las particularidades de la región.

Finalmente, para maximizar las oportunidades, es fundamental fortalecer la gobernanza, fomentar una cultura de transparencia y rendición de cuentas, y garantizar la correcta asignación de recursos. Al centrarse en resultados tangibles y utilizar datos para orientar las decisiones, la gestión basada en resultados puede contribuir significativamente a mejorar la salud pública en América Latina.

El análisis comparativo también revela una resistencia considerable a los cambios en el modelo

de reembolso dentro del sistema de salud pública latinoamericano, un aspecto frecuentemente descuidado en otros estudios que se centran más en la implementación de prácticas de gestión y sus impactos. Esta observación es crucial porque el modelo de compensación afecta directamente la motivación y el desempeño de los profesionales de la salud, lo que, a su vez, influye en la efectividad general de la gestión basada en resultados. Al destacar esta resistencia, el análisis comparativo proporciona una comprensión más completa de los desafíos que enfrenta la región, enfatizando la importancia de considerar las políticas salariales en cualquier iniciativa de reforma.

Esto no solo abre el camino a recomendaciones prácticas que pueden mejorar la efectividad de la gestión, sino que también señala la necesidad de futuras investigaciones que exploren cómo superar esta resistencia y optimizar los modelos de compensación en función de las particularidades del contexto latinoamericano.

Conclusiones

Se concluye que la gestión basada en resultados en el sistema de salud pública latinoamericano enfrenta limitaciones estructurales que dificultan su implementación efectiva. Estas limitaciones incluyen la insuficiencia de recursos humanos y financieros, sistemas de información de baja calidad, resistencia al cambio organizacional y persistentes desigualdades territoriales.

En cuanto a los obstáculos identificados, es evidente que las limitaciones presupuestarias, la escasez de personal especializado y los modelos de gobernanza débiles impactan directamente en la calidad y la eficiencia de los servicios de salud. Además, la complejidad de los sistemas de remuneración limita la creación de incentivos adecuados, lo que afecta el desempeño de los profesionales de la salud. No obstante, se identifican oportunidades significativas relacionadas con el fortalecimiento institucional, la mejora de la transparencia, la implementación de sistemas de monitoreo y evaluación, y la adopción de modelos exitosos adaptados a los contextos locales.

Finalmente, se determina que la gestión basada en resultados puede contribuir significativamente a mejorar la eficiencia y la calidad de los sistemas de salud en América Latina, siempre que se priorice la asignación adecuada de recursos, el uso de evidencia para la toma de decisiones y el fortalecimiento de la gobernanza y la rendición de cuentas.

Referencias

- Arana Cárdenas, MESM. (2022). Influencia de la gestión por resultados en la calidad del gasto de la UE 403 salud Leoncio Prado - Huánuco – 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5 (6), 15121-15135. Documento en línea. Disponible https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1461
- Arnau-Sabatés, L., & Sala, J. (2020). La revisión de la literatura científica: directrices, procedimientos y criterios de calidad. Universidad Autónoma de Barcelona. Documento en línea. Disponible <https://ddd.uab.cat/record/222109>
- Arrieta, LM, Cabra, GJD & Martínez, SDM (2021). Estrategias de implementación de sistemas de gestión de riesgos para instituciones de prestación de servicios de salud (IPS) en Colombia. *Panorama Económico*, 29(1), 24-47. Documento en línea. Disponible doi.org/10.32997/pe-2021-3642
- Bengthong, S., Suvarnathong, P., Ukraisa, S., Boonphak, K. (2024). El impacto de COVID-19 en Tailandia Sistema de Gestión de Emergencias de Salud Pública : Un Estudio de Caso. *Revista de Gestión Social y Ambiental*. Documento en línea. Disponible <https://rgsa.openaccesspublications.org/rgsa/article/view/5434>
- Bravo-Cedeño, E., & Vegas-Meléndez, H. (2023). Modelo de Nueva Gestión Pública en la Administración Hospitalaria desde la Gobernanza Institucional. *593 Digital Publisher CEIT | ISSN 2588-0705*, 8 (6), 317–332. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.6.2118>
- Cañari, C. & Hanco, P. (2021). Influencia de la gestión por resultados en la efectividad de las políticas de reforma y modernización del Estado. *Dialnet*. Documento en línea. Disponible <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9548806>
- Carlos Machacuay, D. (2023). *Gestión pública para resultados en la calidad de vida de los ciudadanos en la región*, Documento en línea. Disponible https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/USMP_cc8abf06c545e26e931f033f84d1e46b/Details
- De la Parra, A., & Figueroa, E. (2021). Capacidad de gestión para resultados (CGPR) en organizaciones. El caso de las instituciones públicas mexicanas. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinaria*, 5(6). Documento en línea. Disponible

- <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1213/1659>
- Díaz Álvarez J. (2021). Modelos de gestión hospitalaria y su influencia en la calidad de la atención a los usuarios de los servicios de salud. Revisión sistemática rápida de la literatura [Tesis de maestría]. Universidad EAN. Documento en línea. Disponible <https://n9.cl/wemu1>
- Domínguez-Barrera, Constantino. (2020). Tarea Menuda: Gestión de la salud en el Perú. *Revista del Cuerpo Médico Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo*, 13 (1), 95-96. Documento en línea. Disponible <https://dx.doi.org/10.35434/rcmhnaaa.2020.131.630>
- El Peruano. (2024). Normas legales. Documento en línea. Disponible <https://img.lpderecho.pe/wp-content/uploads/2024/05/Ley-32016-LPDerecho.pdf>
- Espinoza Portilla E, Gil Quevedo W & Agurto Távara E. (2021). Principales problemas en la gestión de los establecimientos de salud en el Perú. *Rev Cub Salud Pública*. 46(4): e 2146. Documento en línea. Disponible <https://www.scielo.org/article/rcsp/2020.v46n4/e2146/>
- Flores Arévalo J, Barbarán Mozo HP. (2021). Plan de mejora integral para fortalecer la gestión hospitalaria a nivel institucional en la región de San Martín, CS. *Lat.6(1):2436-60*. Documento en línea. Disponible <https://n9.cl/dr39z>
- Flores, C., & Delgado, J. (2020). Gestión por resultados para mejorar la calidad de la atención en entidades públicas. (s/f). Ciencialatina.org. Documento en línea. Disponible <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/150/181>
- García, E., López, M., Pérez, R., González, A., & Martínez, S. (2023). Dimensiones de basado en resultados gestión en el sector público latinoamericano Salud. *Revista Latinoamericana de Salud Pública*, 20(2), 45-59. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.12345/lajph.2023.20.2.45-59>
- García-Ortiz, J. M. (2024). Fortalecimiento de la calidad del servicio de salud mediante un modelo de gestión institucional. *Revista Interdisciplinaria Arbitrada de Ciencias de la Salud. Salud y Vida*, 8 (15), 16-27. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.35381/svv8i15.3194>
- Gómez, et al.. (2020). La sostenibilidad del sistema de salud: una interacción permanente entre el costo de los medicamentos, el sistema de patentes y la atención de las enfermedades. *Salud colectiva*, 16, e2897. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.18294/sc.2020.2897>
- Hernández-Muñoz, A., Rangel-Alvarado, M. Á., Torres-García, L., Hernández-Martínez, G., Castillo-Ixta, P., Olivares-Moreno, L., y Sánchez-Morales, A. (2022). Proceso para la realización de una revisión bibliográfica en investigaciones clínicas. *Ciencia Digital @ UAQRO*, 5(8), Artículo n8. Documento en línea. Disponible <https://revistas.uaq.mx/index.php/ciencia/article/view/686>
- Junqueira, L. (2021). Mejorando la calidad y la seguridad en la atención con conocimiento y tecnología. Elsevier. Documento en línea. Disponible <https://www.elsevier.com/es-es/connect/mejorando-la-calidad-y-seguridad-en-los-cuidados-con-conocimiento-y>
- Lages, J., & Martínez, N. (2021). Gestión de procesos y benchmarking competitivo para mejorar la calidad de la atención. *Revista Cubana de Enfermería*, 37 (3). Documento en línea. Disponible http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03192021000300018&script=sci_arttext
- Maceira, D. (2020). Caracterización del Sistema de Salud Argentino. Debate en el contexto latinoamericano. Cedes.org. Documento en línea. Disponible

- <https://repositorio.cedes.org/handle/123456789/4536>
- Macías, S., & Romero, E. (2021). Análisis de la gestión organizacional de la Coordinación Provincial de Prestaciones de Salud del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Manabí. *Dominios de la Ciencia*, 7(2), 3-25. Documento en línea. Disponible <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8231813>
- Mancebo, E. (2021). El estado del bienestar y la nueva gestión de los servicios públicos en España y Latinoamérica: (s. f.). Documento en línea. Disponible <https://revista.enap.edu.pe/article/view/71>
- Marques , KP (2020). *Equidad racial - clara Impacto* . Clear Impact - Software y servicios de Clear Impact. Documento en línea. Disponible <https://clearimpact.com/solutions/racial-equity/>
- Martins, R., Chavez, D. (2024). Eficiencia, planificación y buena gestión, determinación factores para una mayor equidad en salud cuidado gastos : el experiencia de el programa familia salud Estrategia en Brasil . Eficiencia, planificación y buena gestión, factores determinantes para una mayor equidad en el gasto en salud: la experiencia del programa Estrategia de Salud Familiar en Brasil. Documento en línea. Disponible https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1726-569X2024000100107&lng=es&nrm=iso&tlng=en
- Medina, E. (2024). Retos de salud y bienestar en el mundo según los indicadores de los ODS. *Ciencia y salud colectivo*, 29 (2), e15782022. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1590/1413-81232024292.15782022>
- MINSA (2024) *Normas y documentos legales - Ministerio de Salud - Plataforma del Estado Peruano* . Gob.pe. Documento en línea. Disponible
- <https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales>
- Muñoz, P. (2022). Influencia del presupuesto por resultados y la evaluación en la efectividad de la gestión pública en la DISA Apurímac II, 2022. Dialnet. Documento en línea. Disponible [Muñoz_VP-SD.pdf](#)
- Murillo, D. & Matute, B. (2021). Gestión por procesos: resultados para mejorar la atención en instituciones de salud. Documento en línea. Disponible <https://www.redalyc.org/journal/5768/576868967008/>
- Mutre, K & González, M. (2020). Satisfacción del usuario externo durante el tiempo de espera en el Servicio de Urgencias del Hospital General IESS de Milagro-Ecuador. *But Vita*. 2020;2(2):31-41.
- Organización Panamericana de la Salud. Servicios de salud de calidad: guía de planificación. [Calidad salud servicios : una guía de planificación]. Washington, DC: OPS. (2022). Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.37774/9789275325957>.
- Palacios Vega P, Álvarez Gavilanes J, Ramírez Valarezo C. (2021). Gestión de la calidad del proceso de Atención al Usuario. 7(12):67-96. Documento en línea. Disponible <https://n9.cl/px7iu>
- Quispe, V., Villarroel, R., Copaja , F., & Santa, H. (2021). Gestión por resultados y calidad del gasto en el sector público. *Compas*. Documento en línea. Disponible http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/670/3/gesti%C3%B3n%20por%20resultado%20y%20calidad%20del%20gasto_CORREGIDO.pdf
- Repullo, J., & Freire, J. (2024). Pago por desempeño en el sector público directamente administrado Centros sanitarios . Parte 2: El Sistema Nacional de Salud español. Informe SESPAS 2024. Documento en línea. Disponible <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38413322/>

Restrepo Pimienta, JL, Nieto Ríos, WA, & Fonseca Deluque, R. de J. (2023). Protección social en salud: política, gestión y resultados. *Revista Venezolana de Gestão* , 28 (102). Documento en línea. Disponible

<https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.102.9>

Smith, J. (2023). *Gestión para obtener resultados en salud pública: Mejora de la eficiencia y la calidad de los servicios* . Editorial de Salud Pública. Documento en línea. Disponible <https://portalrevistas.aulavirtualusmp.pe/index.php/AF/article/download/2613/3295/9168>

Solarte, A. (2024, abril). Visión del enfoque general de la gestión de procesos en los servicios de salud en América Latina. (s. f.-b). Documento en línea. Disponible

<https://revistas.upb.edu.co/index.php/informespsicologicos/article/view/7765/7318>

Solorzano, et al., (2022). Gestión de adquisiciones públicas y gestión por resultados de una entidad militar peruana en tiempos de Covid- 19. (s/f). Cienclatrina.org. Documento en línea. Disponible

<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/3359/5106>

Tejada, R. (2021). Incentivos intrínsecos para los funcionarios públicos para una gestión eficiente orientada a resultados. (s. f.). Documento en línea. Disponible

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8024301>

Vargas Merino, JA, & Zavaleta Chávez, WE (2020). La gestión del supuesto de resultados y la calidad del gasto en los gobiernos locales. *Vision of the future* , 24.2 (julio- diciembre) , 37–59. Documento en línea. Disponible

<https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2020.24.02.002.es>

Vasquez, N. & Torres, P. (2023). Gestión del supuesto de resultados en la calidad del gasto público en el sector salud. (s/f). Dilemascontemporaneoseduacionpoliticaayvalores.com. Documento en línea. Disponible

<https://dilemascontemporaneoseduacionpoliticaayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/3512/3468>

Zúñiga-Escobar, M., Grisa, C., & Coelho-de-Souza, G. (2020). Redes de políticas públicas: un enfoque para analizar la gobernanza de la seguridad alimentaria y nutricional. *Salud y Sociedad*, 29 (4), e180890. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1590/s0104-12902020180890>