



**VENTAJAS DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS FRENTE AL PRESUPUESTO  
TRADICIONAL EN INSTITUCIONES DEL ESTADO PARAGUAYO, 2019–2022**  
**ADVANTAGES OF RESULTS-BASED BUDGETING OVER TRADITIONAL  
BUDGETING IN PARAGUAYAN STATE INSTITUTIONS, 2019–2022**

Pablo Alberto Martínez Maldonado  
Universidad de la Integración de las Américas (UNIDA)  
Correo electrónico: palankmartinez@gmail.com

**Resumen**

El objetivo del estudio fue analizar las ventajas de la implementación del Presupuesto por Resultados (PpR) en comparación con el Presupuesto Tradicional en instituciones del Estado paraguayo durante 2019 y 2022. Se desarrolló una investigación de enfoque mixto, con diseño de estatus equivalente de procedimiento secuencial. La unidad de análisis estuvo conformada por 15 funcionarios de la Dirección General de Presupuesto del Ministerio de Hacienda, específicamente del área de Monitoreo y Evaluación del Gasto Público. La información se recolectó entre enero y julio de 2022 mediante una encuesta estructurada de 11 preguntas y se integró mediante análisis cualitativo y cuantitativo. Los resultados indicaron que el PpR favorece una gestión pública más flexible, orientada al cumplimiento de resultados concretos y a la alineación de recursos con objetivos estratégicos. Asimismo, los participantes identificaron que este enfoque fortalece la transparencia, la rendición de cuentas, el seguimiento del gasto y la planificación a mediano y largo plazo. En contraste, el Presupuesto Tradicional fue caracterizado como más rígido y centrado en el control administrativo, con menor capacidad para relacionar asignaciones presupuestarias con resultados e impactos esperados. Se concluye que el PpR representa una herramienta relevante para mejorar la eficiencia y eficacia en el uso de recursos



públicos; sin embargo, su consolidación requiere indicadores de desempeño robustos, capacidades técnicas y evaluación continua de resultados.

**Palabras clave:** asignación de recursos; eficacia; evaluación; presupuesto por resultados; transparencia.

### **Abstract**

The objective of this study was to analyze the advantages of implementing Results-Based Budgeting (RBB) compared with Traditional Budgeting in Paraguayan state institutions during 2019 and 2022. A mixed-methods study with an equivalent-status sequential procedure design was conducted. The unit of analysis comprised 15 officials from the Monitoring and Evaluation of Public Expenditure area of the General Budget Directorate at the Ministry of Finance.

Information was collected from January to July 2022 through an 11-item structured survey and was integrated through qualitative and quantitative analysis. The findings indicated that RBB promotes more flexible public management, oriented toward achieving concrete results and aligning resources with strategic objectives. Participants also identified that this approach strengthens transparency, accountability, expenditure monitoring, and medium- and long-term planning. In contrast, Traditional Budgeting was characterized as more rigid and focused on administrative control, with less capacity to link budget allocations to expected results and impacts. The study concludes that RBB is a relevant tool for improving efficiency and effectiveness in the use of public resources; however, its consolidation requires robust performance indicators, technical capacities, and continuous evaluation of results.

**Keywords:** accountability; efficiency; evaluation; results-based budgeting; resource allocation.

## **1. Introducción**



La gestión pública orientada a resultados busca vincular la asignación y ejecución de recursos con productos, resultados e impactos de las políticas públicas. Esta perspectiva permite superar una visión centrada exclusivamente en insumos y control administrativo para incorporar información útil para la planificación, el seguimiento y la rendición de cuentas (Banco Interamericano de Desarrollo, 2010; Secretaría Técnica de Planificación, 2022).

El Presupuesto por Resultados (PpR) constituye una herramienta de gestión que vincula los recursos públicos con objetivos definidos e indicadores de desempeño. Su implementación supone cambios en los procesos de planificación, programación, seguimiento y evaluación del gasto público. Frente a ello, el Presupuesto Tradicional se caracteriza por priorizar clasificaciones institucionales y por objeto del gasto, lo que puede dificultar el análisis de los resultados asociados a las asignaciones presupuestarias (Banco Interamericano de Desarrollo, 2010).

En Paraguay, la aplicación progresiva de enfoques de gestión por resultados ha generado interés en torno a su contribución a la eficiencia, transparencia y calidad del gasto público. El objetivo de este estudio fue analizar las ventajas de la implementación del PpR respecto del Presupuesto Tradicional en instituciones del Estado paraguayo durante los años 2019 y 2022.

## **2. Materiales y Metodología**

### **Enfoque y diseño**

Se desarrolló una investigación de enfoque mixto. El diseño fue de estatus equivalente de procedimiento secuencial: inicialmente se recolectó y analizó información cualitativa; posteriormente se incorporaron datos cuantitativos y, finalmente, se integraron los resultados de ambas fases. La integración de enfoques permitió examinar aspectos normativos, operativos y perceptivos relacionados con la implementación del PpR (Creswell, 2018).

### **Tipo de estudio y unidad de análisis**

El estudio tuvo alcance descriptivo-explicativo. La unidad de análisis estuvo conformada por 15 funcionarios de la Dirección General de Presupuesto del Ministerio de Hacienda, pertenecientes al área de Monitoreo y Evaluación del Gasto Público. La selección fue no probabilística e intencional, debido a que los participantes se desempeñaban directamente en actividades vinculadas con la evaluación del gasto público.

### **Técnica, instrumento y análisis**

El trabajo de campo se realizó entre enero y julio de 2022. Se aplicó una encuesta estructurada de 11 preguntas para recoger información sobre características del PpR, elementos del Presupuesto Tradicional, semejanzas, diferencias y cambios derivados de la implementación del enfoque orientado a resultados. Los datos se organizaron mediante tablas y gráficos y se complementaron con análisis narrativo para integrar los hallazgos cualitativos y cuantitativos.

## **3. Resultados**

### **Ventajas del Presupuesto por Resultados**

Los resultados indicaron que el PpR favorece una gestión pública más flexible y orientada al logro de resultados concretos. Los participantes señalaron que este enfoque facilita la alineación entre recursos públicos, objetivos estratégicos e indicadores de desempeño. Asimismo, permite realizar seguimiento de productos y resultados, aportando información para la planificación y la toma de decisiones.

### **Características del Presupuesto Tradicional**

El Presupuesto Tradicional fue identificado como un enfoque principalmente centrado en el control administrativo del gasto y en clasificaciones institucionales y por objeto del gasto. Según los participantes, esta orientación limita la identificación clara de objetivos, metas y resultados

esperados, y reduce la capacidad de evaluar el impacto de las políticas públicas sobre el bienestar de la ciudadanía.

### **Diferencias y cambios asociados**

El análisis comparativo mostró que el PpR incorpora una relación más explícita entre recursos, metas e indicadores. En contraste, el Presupuesto Tradicional prioriza la asignación y el control de recursos sin un vínculo directo con los resultados esperados. Los participantes señalaron que la implementación del PpR contribuye a fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas, la evaluación continua y la planificación a mediano y largo plazo.

## **4. Discusión**

Los hallazgos sugieren que el PpR ofrece ventajas para vincular las decisiones presupuestarias con las prioridades de política pública. La gestión orientada a resultados promueve el uso de información sobre desempeño para la asignación, ejecución y evaluación de recursos, lo cual puede contribuir a mejorar la calidad del gasto (Banco Interamericano de Desarrollo, 2010; Secretaría Técnica de Planificación, 2022).

La percepción de mayor flexibilidad del PpR debe interpretarse en el marco de la capacidad institucional para definir metas, construir indicadores pertinentes y utilizar la evidencia en la toma de decisiones. Sin estos componentes, el enfoque puede limitarse a un cambio formal en la estructura presupuestaria. Por ello, la formación técnica de los equipos responsables y la articulación entre planificación, presupuesto y evaluación son condiciones necesarias para su consolidación (Creswell, 2018).

El estudio presenta limitaciones: la muestra fue intencional y estuvo conformada por 15 funcionarios de un área especializada. Además, el material disponible no incluyó resultados cuantitativos desagregados de las 11 preguntas del cuestionario. En consecuencia, los hallazgos



describen percepciones y características identificadas por los participantes, sin pretender generalizar estadísticamente a todas las instituciones del Estado paraguayo.

## **5. Conclusiones**

El Presupuesto por Resultados fue valorado como un enfoque que favorece la orientación de los recursos públicos hacia objetivos y resultados verificables. Entre sus principales ventajas se identificaron la flexibilidad en la gestión, la alineación estratégica, el seguimiento de desempeño, la transparencia y la rendición de cuentas.

En comparación, el Presupuesto Tradicional fue caracterizado por una orientación predominante al control administrativo y por una menor capacidad para vincular asignaciones presupuestarias con resultados e impactos de las políticas públicas.

La consolidación del PpR en Paraguay requiere fortalecer la planificación estratégica, la definición de indicadores, las capacidades técnicas de los funcionarios y los mecanismos de evaluación continua. Futuros estudios podrían analizar indicadores institucionales y resultados de política pública para evaluar el impacto del PpR en diferentes sectores y niveles de gobierno.

## **6. Referencias**

Banco Interamericano de Desarrollo. (2010). La gestión para resultados en el desarrollo:

Avances y desafíos en América Latina y el Caribe. Oficina de Relaciones Externas del BID.

Creswell, J. W. (2018). Designing and conducting mixed methods research. SAGE Publications.

Secretaría Técnica de Planificación. (2022, 8 de octubre). Guía de gestión por resultados.

<https://www.stp.gov.py/v1/guia-gpr/gestion-por-resultados/>