

## Premio Anual “Gestión para Resultado en el Desarrollo”

Título

Implementación del Enfoque de  
**Presupuesto basado en Resultados**  
en la República de Panamá



Categoría

**Presupuesto para Resultado**

Nivel Gubernamental

**Experiencia Nacional**

### 1. **Objetivos**

Los desafíos enfrentados por la administración del presidente Laurentino Cortizo (2019-2024) recién iniciado su mandato, con el aumento de demandas sociales exacerbadas por la pandemia del COVID-19 (UNDP Panamá, 2020), fueron determinantes para formalizar la implementación del enfoque de Gestión para Resultado (GpR) en su pilar de Presupuesto por Resultado (PpR), a fin de mejorar la “eficiencia y efectividad en la asignación de los recursos públicos” (García López y García Moreno, 2010) entendiendo que el Presupuesto por Resultados (PpR) es “la herramienta esencial de un nuevo modelo de relación del Estado con la sociedad” (Makón, M. y Varea, M. (2015).)

La implementación del enfoque de Presupuesto basado en Resultados (PbR) en la República de Panamá da inicio en junio de 2020 con la conformación de un equipo interno dentro de la Dirección de Presupuesto de la Nación (DIPRENA) a fin de iniciar un ejercicio piloto en algunas entidades seleccionadas dentro del sector agropecuario. DIPRENA formalizó una alianza estratégica con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) a fin de fortalecer las capacidades institucionales y recibir la asistencia de especialistas internacionales para la implantación del pilotaje. La primera fase del ejercicio piloto de implementación de PbR arrancó formalmente el 21 de febrero del 2022 en 15 instituciones de tres sectores distintos y finalizó el 31 de octubre del 2022, con la presentación del Primer Anexo del Presupuesto General del Estado (PGE) para el año 2023 con enfoque de PbR que incluyó información de las 12 entidades piloto que completaron el proceso.

## 2. Inspiración

La inspiración que motivó la implementación del Presupuesto por Resultados provino de información recibida de diversas fuentes:

Tabla 1. Base documental de inspiración

1. Información recibida en CoPLAC-GpRD		2. Información recibida de otras fuentes	
a. Información recibida en una Red		a. BID	✓
b. Información recibida en un taller o curso		b. Naciones Unidas	✓
c. De una publicación	✓	c. CEPAL	
d. Otro		d. GIZ	
		e. OECD	✓
		f. Banco Mundial	✓
		g. Otras instituciones	

Partiendo con la propuesta de una nueva gerencia pública para América Latina, documentada por CLAD (1998) y apoyada por los acuerdos alcanzados en las tres mesas redondas internacionales sobre GpRD (Banco Mundial, 2006), así como la Declaración de París del Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda en París (AECID, 2009), y los acuerdos alcanzados en las Cumbres Iberoamericanas de jefes de Estado y de Gobierno, y publicadas a través de las cartas del CLAD sobre la Función Pública (CLAD, 2003), Buen Gobierno (CLAD, 2006), Calidad de la Gestión Pública (CLAD, 2008), entre otras, que determinaron el marco teórico y de inspiración a partir del cual, los países de América Latina y el Caribe, entre ellos Panamá, abordaron procesos de modernización del Estado. Panamá abraza este enfoque de calidad de la gestión pública, que conlleva la orientación a resultados, siendo signatario de los acuerdos de las diversas Cumbres Iberoamericanas, pero con un rezago importante en la ejecución, en comparación con el resto de la región. Así, esta mirada de calidad le sirve de inspiración para, en el 2020 impulsar la implantación del enfoque de PbR en Panamá.

Por otro lado, las recomendaciones recibidas en el país, a partir de las últimas evaluaciones realizadas sobre el desempeño de la Gestión de las Finanzas Públicas (GFP), que datan de hace una década (evaluación PEFA-2013 y evaluación SEP/IADB 2015), instaban al país a atender la debilidad en los pilares de la GpR “... la articulación entre la planificación de mediano y la de corto plazo sigue siendo débil producto de que en pocas ocasiones las metas de mediano plazo se descomponen en metas anuales”. Además, reconocía el esfuerzo del país en ordenar la GFP al indicar que “un gran avance (en el pilar de PpR) ha sido la aprobación en 2009 del Reglamento de la Ley de Responsabilidad Social Fiscal (LRSF)” (IADB, 2015).

Después del progreso del país destacado por IADB, el proceso de modernización pareció haberse aletargado, hasta que, con el apoyo de PNUD, MEF/DIPRENA ejecutan el Proyecto “Fortalecimiento de la planificación para la transversalización y territorialización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la Política Pública” cuyo producto 7 refería a una “Gestión Pública del PbR fortalecida” y apuestan por una reconstrucción de la gestión pública anclada a la GpR”.

### 3. Actividades Desarrolladas

La implementación del enfoque de PbR en Panamá, inicio en el mes de junio de 2020 con el establecimiento de un comité interno de coordinación para la implementación del PbR, conformado por miembros de la DIPRENA y liderados por el Director de Presupuesto de la Nación, Lic. Carlos González Miranda, el cual se encargó de definir el arranque del proceso a través de un pilotaje a partir de las siete entidades que conforman el Sector Agropecuario, atendiendo la recomendación realizadas durante la Asistencia Técnica realizada por CAPTAC-DR en el 2017. Luego de algunas reuniones y tomando provecho de que en el proyecto MEF-PNUD para el “Fortalecimiento de la planificación para la transversalización y territorialización de los ODS en la Política Pública” había un producto (7) vinculado con el enfoque de GpR y PpR, se decidió reforzar el esfuerzo de implantación de PpR a través del acompañamiento de especialistas, a partir de lo cual se avanzó con las siguientes actividades concretas:

1. **Mayo a julio 2021:** se desarrolló un Diagnóstico de Capacidades Instaladas en las 92 instituciones públicas de la República de Panamá para establecer la línea base para fortalecer capacidades institucionales en enfoques de GpR. El diagnóstico destacó la falta de indicadores y débil articulación entre los instrumentos de planificación de corto y mediano plazo y el proceso de formulación presupuestaria y resaltó a 19 entidades como las más avanzadas para adelantar un proceso de pilotaje.
2. **Junio 2021 a enero 2022:** a partir de los resultados del diagnóstico general sobre GpR, se contrata una consultoría especializada para la “Elaboración de una propuesta metodológica y acompañamiento técnico para la implementación del PbR en Resultados para la República de Panamá”, de esta consultoría se concilió el enfoque metodológico más adecuado para la realidad de la administración pública panameña a fin de concretar una fase activa de implementación del PbR y se instaló un equipo de coordinación para la implementación de PbR con cuatro (4) analistas de DIPRENA y una especialista internacional en PbR asignada por PNUD. Durante este periodo también se desarrolló una propuesta para modernizar la legislación en materia presupuestaria con el apoyo del Fondo Monetario Internacional (FMI), desarrollando una propuesta de Ley General de Administración Presupuestaria (LGAP) de carácter sustantivo y su reglamentación.
3. **Febrero a julio 2022:** a través de la realización de la primera Jornada de Sensibilización en PbR (MEF, 2022), el ministro del MEF Panamá, Héctor Alexander y la Representante Residente del PNUD, María del Carmen Sacasa anuncian el inicio de la implementación del PbR en Panamá partiendo con un ejercicio piloto que involucraba 15 entidades de los sectores agropecuario, seguridad, infraestructura, educación y administración general. Durante los meses siguientes, estas entidades fueron acompañadas para revisar sus estructuras programáticas, construir indicadores de producto y formular el presupuesto para la

vigencia 2023 con enfoque a resultados, así como producir el primer Anexo a la Ley del PGE con enfoque de PbR. Durante este periodo también MEF-DIPRENA firman con IADB un préstamo para implementar el “Programa de Inteligencia Fiscal para aumentar la calidad del gasto en Panamá” y así construir un Ecosistema Fiscal Inteligente para el Monitoreo y Evaluación del gasto público de calidad.

4. **Agosto a septiembre 2022:** mediante la contratación de una firma internacional especializada, se inicia la implementación del Programa de Fortalecimiento de Capacidades en PbR, a través de la formación de primer nivel de 47 analistas de DIPRENA en Planificación Estratégica, Presupuesto por Resultados y Monitoreo y Evaluación (M&E), formación que tuvo una duración de 6 semanas y una intensidad de 120 horas. En paralelo, se realizan actividades de formación para el cuerpo secretarial de DIPRENA (18 participantes), para el Departamento de Desarrollo Organizacional del Estado (DOE) (10 participantes) y para el cuerpo directivo del MEF (16 participantes) a fin de fomentar la GpR desde las unidades operativas, administrativas y gerenciales. A la vez, las entidades pilotos fueron asesoradas para participar en las vistas presupuestarias ante la Comisión de Presupuesto de la Asamblea Nacional de Diputados (AND), sustentando sus proyectos de presupuesto con enfoque a resultados.
5. **Octubre a diciembre 2022:** con la finalización de la etapa de formulación presupuestaria, el Anexo a la Ley del PGE con enfoque de PbR para las 12 entidades piloto que completaron el proceso de revisión de estructuras y construcción de indicadores es impreso y presentado en distintas instancias para su difusión (UNDP, 2022). También, se realiza la graduación de los servidores públicos de DIPRENA, que completaron el primer nivel de formación (MEF, 2022b) y se realiza el lanzamiento de la segunda fase de implementación del piloto de PbR incorporando 19 entidades nuevas para la formulación del presupuesto 2024 (MEF, 2022c) y se adelanta un proceso de adquisiciones para modernizar el sistema informático a fin de apoyar la implantación del enfoque de PbR de forma integral.

## 4. Metodología

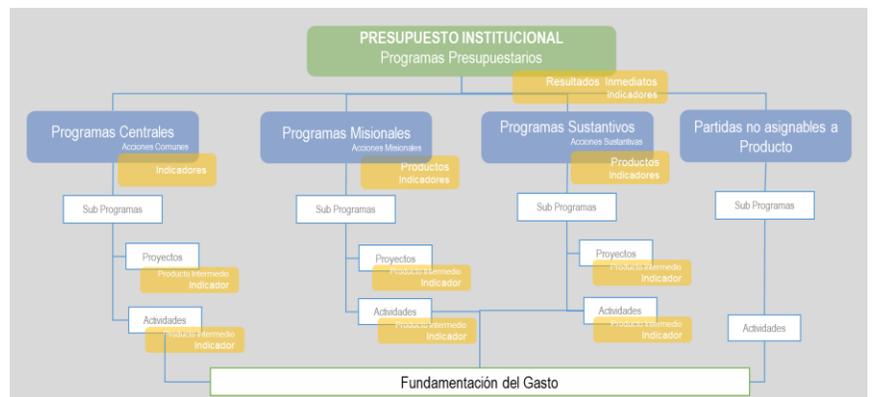
El presupuesto puede ser entendido como el ejercicio de “traducir recursos financieros en propósitos humanos” (Hallerberg et al, 2010). Dado que las demandas o propósitos humanos son infinitos y el presupuesto es restrictivo, el presupuesto se transforma en un mecanismo de priorización para maximizar la función de utilidad de la ciudadanía. En esta misma línea la OECD (OCDE, 2018) define el presupuesto general del Estado como “el principal documento de política económica, que demuestra cómo el Gobierno planea usar los recursos públicos para alcanzar sus metas de política”. El desafío histórico de la Gestión Pública ha sido precisamente, cómo determinar de forma eficiente la asignación de los recursos presupuestarios, que son escasos, para atender las demandas de la sociedad que son infinitas; de forma que, en su conjunto, el país observe un crecimiento positivo,

no solo económico, sino sobre todo en términos de bienestar. Es justamente por esta relación opuesta entre necesidades infinitamente positivas y recursos limitados, que es necesario llevar el ejercicio presupuestario de Panamá, de una categoría de presupuestación *institucionalizada-informacional* a un escenario de evaluación de la calidad del gasto, según Armijo y Espada (2014) “cambiar de un ciclo presupuestario que se basa en la formulación, discusión, ejecución y evaluación de partidas presupuestarias..., a un ciclo presupuestario basado en los niveles de bienes y servicios (productos) que las instituciones proveen a los ciudadanos...”. Esto, además de la profunda transformación de la planificación estratégica nacional y la modernización de todo el ciclo presupuestario para lograr una real articulación de la planificación y el presupuesto, representan el corazón del esfuerzo concebido en la implementación del Presupuesto basado en Resultados en Panamá.

El ejercicio realizado partió de una revisión de las Estructuras Programáticas del presupuesto de las entidades piloto, con un enfoque de Marco Lógico, a fin de evidenciar el camino causal desde la arquitectura de programas, esto es, actividades, proyectos, subprogramas, programas, y poder construir el eslabón conector entre el objetivo de un Programa Presupuestario y el eje estratégico del instrumento de planificación de mediano plazo de la entidad. Una vez encontrada esta cadena causal, se revisó, y en caso de no existir se creó, el encadenamiento entre el instrumento de planificación institucional y el Plan Estratégico de Gobierno (PEG 2019-2024) a través de sus políticas y pilares, y, además, de acuerdo con la articulación definida en el PEG, entre los cinco pilares estratégicos del PEG y los ODS. Esta etapa que apoyó a las entidades piloto a mostrar sus objetivos estratégicos y racionalizar las estructuras programáticas del presupuesto, resultó altamente desafiante, dada la naturaleza de las estructuras presupuestarias que tendían más a representar las estructuras organizacionales, que a enfocarse en los objetivos misionales y de resultado. Para ello,



se propuso una tipología de programas presupuestarios para facilitar la revisión de las estructuras, reconociendo un programa para concentrar la administración general, programas para concentrar la entrega de bienes y servicios misionales de la entidad, pudiendo ser más de un programa, si existían productos diferenciados, programas basados en resultados o para atender la resolución de problemas



coyunturales y programas no vinculados a la entrega de productos (como las transferencias, pago a servicio de deuda, etc.).

Tal como lo observa el Asian Development Bank (ADB, 2017) en su evaluación del progreso de la implementación del PpR en varios países, “las intervenciones del gobierno toman la forma de productos, entregados por los ministerios y agencias gubernamentales al público en general”, por lo que, el paso siguiente a la revisión y mejora de las estructuras programáticas fue vincular un indicador de producto a cada programa presupuestario (misional y/o basado en resultado) y establecer una meta vinculada a la asignación presupuestaria, tanto para el ejercicio anual en formulación (2023), como para el presupuesto plurianual (2023-2027). Por otro lado, se abordó de forma inicial, las debilidades de la planificación estratégica proponiendo indicadores de resultado intermedio (para los planes estratégicos institucionales y planes sectoriales) e indicadores de resultado final (para el PEG) a fin de crear una base para la construcción de un Marco de Medición del Desempeño (MMD) (Armijo, 2011) que formalice el M&E de las políticas públicas y facilite las inferencias intertemporales sobre eficiencia y eficacia presupuestaria hacia la atención de las demandas sociales, tal como lo menciona Shack (2009), Ansoff (1965) y Drucker (1972). El resultado del trabajo de orientación a resultados del presupuesto de las entidades piloto fue difundido a través de la elaboración del primer anexo a la Ley de Presupuesto 2023 con enfoque a resultados, cuyo contenido para cada institución piloto fue el siguiente: i) Resumen de la contribución del presupuesto institucional a los Pilares del PEG y ODS; ii) Base Legal, iii) Orientaciones Estratégicas, iv) Articulación de la Estructura Programática (Marco Lógico), v) Presupuesto Basado en Resultados Consolidado Año 2022-2027 Indicativo (con indicadores), vi) Presupuesto Basado en Resultados Desagregado. Año 2023 (con indicadores).

## 5. Resultados Propuestos y Alcanzados

Para la primera fase del ejercicio piloto de implementación del PbR iniciado a partir del lanzamiento del proceso en febrero de 2022, se estableció como meta, el acompañamiento a 12 entidades piloto:

Tabla 2. Entidades Piloto de PbR (Fase 1)

RESULTADOS	ENTIDADES	FECHA
Formulando presupuesto con enfoque de PbR  <b>COMPLETO PBR 2023</b>	1. Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) 2. Banco de Desarrollo Agropecuario (BDA) 3. Instituto de Mercadeo Agropecuario (IMA) 4. Instituto de Investigaciones Agropecuarias de Panamá (IDIAP) 5. Instituto de Seguro Agropecuario (ISA) 6. Empresa de Mercados Nacionales de la Cadena de Frío (CADENA DE FRÍO) 7. Ministerio de Gobierno (MINGOB) 8. Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT) 9. Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)	<b>Implementación:</b> Marzo 2022 <b>Presupuesto PbR:</b> Vigencia 2023
<b>Renuncia</b> <b>Revisión estructura</b> <b>Indicadores</b> <b>NO COMPLETADO</b>	10. Autoridad de Recursos Acuáticos de Panamá (ARAP) Sector Agropecuario 11. Ministerio de Seguridad Pública Sector de Seguridad 12. Ministerio de Obras Públicas Sector Infraestructura	<b>Implementación:</b> Marzo –Julio 2022 <b>Presupuesto PbR: NO COMPLETADO</b>

Fuente: DIPRENA, 2022

Tabla 3. Entidades Piloto de PbR añadidas voluntariamente (Fase 1)

RESULTADOS	ENTIDADES	FECHA
Formulando presupuesto con enfoque de PbR <b>COMPLETO PBR 2023</b>	13. Fiscalía General de Cuentas (FGC) 14. Universidad de las Américas (UDELAS) 15. Instituto Técnico Superior Especializado (ITSE)	<b>Implementación:</b> Marzo –Julio 2022 Abril –Julio 2022 Abril –Julio 2022 <b>Presupuesto PbR:</b> Vigencia 2023

Fuente: DIPRENA, 2022

El pilotaje inició en el mes de marzo con la apertura de mesas de trabajo entre los representantes de presupuesto y planificación de las entidades piloto, el Analista Sectorial de DIPRENA, el equipo de coordinación de PbR de DIPRENA y la Especialista Internacional en Implementación de PbR de PNUD. Durante las reuniones, se revisó la articulación plan presupuesto de la entidad, se orientó su estructura programática a resultados, se construyó un indicador de producto por programa presupuestario, se definieron metas de mediano y corto plazo, se formuló el presupuesto 2023 y el presupuesto plurianual 2023-2027 con enfoque a resultados y se cargó en el sistema de presupuestación SIPRES WEB, la información para producir el Anexo de PbR de cada entidad.

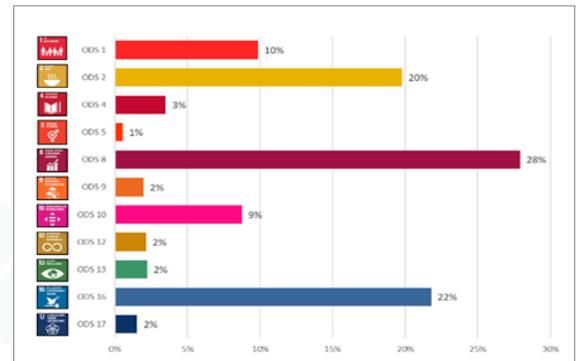
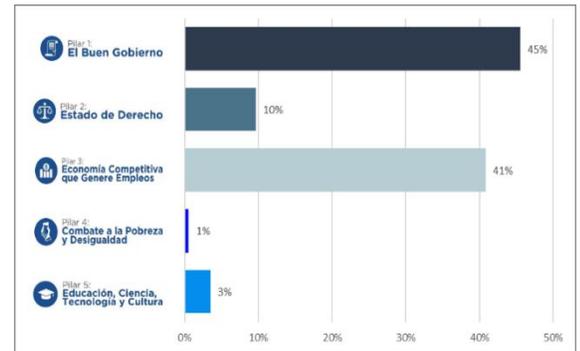
De las **12 entidades** piloto que iniciaron el proceso de implementación del enfoque de PbR, **9 entidades** completaron el proceso, en tanto que **3 entidades** no finalizaron el pilotaje. En particular, el Ministerio de Seguridad no completó el pilotaje por la complejidad de su estructura presupuestaria y se decidió dejar a la entidad para la II Fase del Piloto; el Ministerio de Obras Públicas no completó el pilotaje por falta de homologación en cuanto a los indicadores y metas a ser presentados para cada programa presupuestario; y la Autoridad de Recursos Acuáticos notificó su desistimiento a participar del pilotaje. Por otro lado, **3 nuevas entidades** solicitaron sumarse al ejercicio piloto de cara a la formulación 2023 y lograron completar el proceso de implementación, estas entidades fueron: la Fiscalía General de Cuentas, la Universidad de las Américas y el Instituto Técnico Superior. Siendo así, la Fase 1 de Implementación del enfoque de PbR **pudo completar el ejercicio para un total de 12 entidades piloto**. Algunos resultados adicionales:



1. El **4.9%** del PGE para la República de Panamá (vigencia 2023) fue formulado con un enfoque basado en resultados (Ley 336 del 14 de noviembre de 2022).
2. Un total de **50 programas** presupuestarios fueron revisados en su estructura programática y articulados a la Cadena de Resultados a través de la construcción de relaciones causales.

3. Se definieron **33 indicadores de producto** a nivel de programa presupuestario y **66 indicadores de resultado** intermedio y final relacionados con los PEI y el PEG 2019-2024.
4. Se definió la contribución de los programas presupuestarios de las entidades piloto para apoyar la ejecución de los **5 Pilares Estratégicos** del PEG 2019-2024.
5. A nivel de los ODS, se vinculó el presupuesto de las entidades piloto a 11 ODS para la vigencia 2023.
6. Finalmente, se avanzó en la formación de primer nivel de 60 servidores de DIPRENA, favoreciendo la construcción de capacidades técnicas en PpR y GpR.

Quedaron pendientes por cumplir los objetivos de iniciar el proceso de capacitación a los técnicos de las entidades piloto, así como la finalización del pilotaje de las 3 entidades mencionadas.



## 6. Desafíos Pendientes y Sostenibilidad

El proyecto de implementación de PbR en Panamá se desarrolló con fuerza creando no solo un procedimiento integrado y con respaldo teórico, sino construyendo un sentido de identidad dentro de la DIPRENA y extendiéndolo hacia las entidades públicas panameñas, de modo que el enfoque fuera reconocido como una mejora y un camino hacia la mayor transparencia, participación ciudadana y rendición de cuentas. Para el año 2023, fueron invitadas al pilotaje 19 nuevas entidades y 4 entidades adicionales formalizaron su solicitud para ser consideradas dentro del ejercicio 2024, lo que suma un total de **35 entidades corriendo el piloto de implementación de PbR para Panamá**. De cara al futuro se han identificado los siguientes desafíos que deben ser atendidos:

1. **Desafíos Operativos:** la incorporación de nuevas entidades al pilotaje le pone presión al equipo de implementación de PbR que debe ser fortalecido para poder trabajar de forma simultánea con las nuevas entidades piloto en respeto del calendario presupuestario. Además, hay un trabajo importante de mejora de los sistemas informáticos para que faciliten la implantación del enfoque.
2. **Desafíos Estratégicos:** la planificación estratégica en Panamá es aún muy débil, lo que complejiza el ejercicio de PbR al momento de cerrar el eslabón que vincula los indicadores y resultados de los programas presupuestarios con los instrumentos de planificación de corto, mediano y largo plazo. Es

imperativo que el país avance en la construcción de instrumentos de planificación actualizados, articulados al plan de gobierno y a la visión de país para anclar el enfoque a resultados.

3. **Desafíos Regulatorios:** para sostener el enfoque a resultados debe trabajarse de forma urgente en su regulación, ya sea a través de la LGAP, además de actualizar y/o crear normas, manuales de procedimiento y guías de formulación, M&E, fiscalización, etc.
4. **Desafíos de Gestión de Cambio:** atender la resistencia al cambio y la implantación de una cultura de rendición de cuentas de los actores institucionales, tomadores de decisión, Contraloría General, Asamblea de Diputados y otros, a través de la difusión del proceso, las mejores prácticas y las lecciones del resto del mundo. Además, es necesario crear espacios continuos para el intercambio de conocimiento, como talleres, jornadas de actualización y sensibilización, desarrollo de pasantías internas y externas y por supuesto, procesos de formación nacional y subnacional a distintos niveles.
5. **Desafíos de M&E:** el proceso de seguimiento, producción de reportes intermedios, análisis comparativos y de corte transversal del ejercicio presupuestario anual y plurianual, así como su socialización y difusión es imprescindible a fin de construir una cultura de medición del desempeño y evaluación, no solo en materia financiera sino también en cuanto al desempeño
6. **Desafíos de Territorialización y Transversalización del PbR:** poder llegar hasta los gobiernos subnacionales es un desafío que el proyecto de pilotaje sigue de cerca, gran parte de la sostenibilidad del proyecto dependen de poder generar un efecto derrame del que tomen provecho todos los actores sociales hasta el nivel de los territorios.
7. **Sostenibilidad del Proyecto:** la República de Panamá cambiará de administración de gobierno a partir de julio del 2024, esto implica que será necesario trabajar en asegurar el enfoque de GpR y PbR como un compromiso de Estado que permita continuar con el gran avance del país en las administraciones de gobierno subsiguientes a fin de procurar su sostenibilidad. La publicación sistemática del Anexo a la Ley de PGE con enfoque a PbR es fundamental para este fin, por lo que se prevé apuntalar el proceso de difusión del Anexo y los logros en PbR entre actores presupuestarios, entidades públicas, sociedad civil, organismos multilaterales (PNUD, IADB, OECD, FMI, etc.) de modo que se vayan constituyendo aliados comprometidos con el enfoque. Además, la formalización de un sistema de incentivos no monetarios, así como la implantación de los procesos basados en resultados en las distintas etapas operativas del ciclo presupuestario en Panamá y la construcción continua de capacidades, son prioritarias para que la mirada a resultados salga de un ejercicio extraordinario hacia un ejercicio regular que alcance una asignación más eficiente del gasto público en beneficio de los y las panameñas.

## 7. Autor

---

**Lic. Carlos González Miranda**

Director de Presupuesto de la Nación  
Ministerio de Economía y Finanzas

[cgonzalez@mef.gob.pa](mailto:cgonzalez@mef.gob.pa)

---

**Mgtra. Giovanna Donado Stefani,**

Asesora de implementación de PbR,  
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

[giovanna.donado@undp.org](mailto:giovanna.donado@undp.org)



## Referencias

- ADB. (2017). Implementing Results-based Budget management frameworks. An assessment of progress in selected countries. Asian Development Bank. <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/388981/implementing-rbbm-frameworks.pdf>
- AECID (2009). *Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo y programa de acción de Accra*. Documento de Compendio 2005/2008. Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. [https://www.aecid.es/CentroDocumentacion/Documentos/FCAS/Generales/Declaracixn\\_de\\_Parxs\\_y\\_el\\_Programa\\_de\\_Accixn\\_de\\_Accra.pdf](https://www.aecid.es/CentroDocumentacion/Documentos/FCAS/Generales/Declaracixn_de_Parxs_y_el_Programa_de_Accixn_de_Accra.pdf)
- Ansoff, H. (1965). *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill, Nueva York.
- Armijo, M. (2011). *Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el Sector Público*. Manual 69. CEPAL. [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5509/S2011156\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5509/S2011156_es.pdf)
- Armijo, M. y Espada, M. (2014). *Calidad del gasto público y reformas institucionales en América Latina*. Serie Macroeconomía del Desarrollo 156. CEPAL, Santiago.
- Asamblea Nacional de Panamá (2008). *Ley 34 de 5 de junio de 2008. De Responsabilidad Social Fiscal*. Gaceta Oficial 26056, viernes 6 de junio de 2008, ciudad de Panamá.
- Banco Mundial. (2006). *Third International Roundtable on Managing for Development Results*. Concept Note. World Bank. <https://www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/36246657.pdf>
- CAPTAC-DR. (1997). Propuesta de nueva estructura programática para los sectores agropecuario y seguridad. Documento de Trabajo de la Asistencia Técnica y Formación del FMI para América Central, Panamá y República Dominicana.
- CLAD. (1998). *Una Nueva Gestión Pública para América Latina*. Documento del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Una-Nueva-Gestion-Publica-para-America-Latina.pdf>
- CLAD. (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. Adoptada por XIII Cumbre Iberoamericana de jefes de Estado y de Gobierno, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia. Centro Latinoamericano de Administración y Desarrollo. [https://campusvirtual.icap.ac.cr/pluginfile.php/180449/mod\\_resource/content/2/CLAD%20cartas%20iberoamericanas.pdf](https://campusvirtual.icap.ac.cr/pluginfile.php/180449/mod_resource/content/2/CLAD%20cartas%20iberoamericanas.pdf)
- CLAD. (2006). *Código Iberoamericano de Buen Gobierno*. Adoptada por Adoptado por la XVI Cumbre Iberoamericana de jefes de Estado y de Gobierno de Montevideo, Uruguay. Centro Latinoamericano de Administración y Desarrollo. [https://campusvirtual.icap.ac.cr/pluginfile.php/180449/mod\\_resource/content/2/CLAD%20cartas%20iberoamericanas.pdf](https://campusvirtual.icap.ac.cr/pluginfile.php/180449/mod_resource/content/2/CLAD%20cartas%20iberoamericanas.pdf)
- CLAD. (2008). *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*. Adoptada por la XVIII Cumbre Iberoamericana de jefes de Estado y de Gobierno, San Salvador. Centro Latinoamericano de Administración y Desarrollo. [https://campusvirtual.icap.ac.cr/pluginfile.php/180449/mod\\_resource/content/2/CLAD%20cartas%20iberoamericanas.pdf](https://campusvirtual.icap.ac.cr/pluginfile.php/180449/mod_resource/content/2/CLAD%20cartas%20iberoamericanas.pdf)

- Drucker, P. (1972). Long-Range Planning means Risk-Taking. Long-Range Planning for Management (D. W. EWING, Harper and Row, New York, 1972)
- García López, R. y García Moreno, M. (2010). *La Gestión para Resultados en el Desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo. IBN 978-1-59782-5
- Hallerberg, M., Scartascini, C. y Stein, E. (2010). ¿Quiénes deciden el presupuesto? *La economía política del proceso presupuestario en América Latina*. IADB, Nueva York. ISBN: 978-1-59782-106-3
- IADB. (2013). *Panamá Informe del Desempeño de la Gestión de las Finanzas Públicas (PEFA)*. Reporte No: AUS9418. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://www.pefa.org/sites/pefa/files/assessments/reports/PA-Jul13-PFMPR-Public.pdf>
- IADB. (2015). Construyendo gobiernos efectivos. *Resúmenes ejecutivos de los informes nacionales: Panamá*. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/Panam%C3%A1-Construyendo-gobiernos-efectivos-Res%C3%BAmenes-ejecutivos-de-los-informes-nacionales.pdf>
- Makón, M. y Varea, M. (2015). Construyendo gobiernos efectivos Logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe. *Capítulo 4. Presupuesto por Resultado*, pág. 81-108. Banco Interamericano de Desarrollo. IDB-BK-143
- MEF, Panamá (2022). *MEF realiza jornada de sensibilización sobre Presupuesto Basado en Resultados*. Nota de prensa de 21 de febrero de 2022. <https://www.mef.gob.pa/2022/02/mef-realiza-jornada-de-sensibilizacion-sobre-presupuesto-basado-en-resultados/>
- MEF, Panamá. (2022b). *Culmina primer nivel de formación en Presupuesto basado en Resultados*. Nota de prensa de 6 de octubre de 2022. <https://www.mef.gob.pa/2022/10/culmina-primer-nivel-de-formacion-en-presupuesto-basado-en-resultados/>
- MEF, Panamá. (2022c). *Inicia segunda fase de la implementación del Presupuesto basado en Resultados*. Nota de prensa de 19 de septiembre de 2022. <https://www.mef.gob.pa/2022/09/inicia-segunda-fase-de-la-implementacion-del-presupuesto-basado-en-resultados/>
- OECD (2018). *Glossary of Key Terms for completing the 2018 OECD Budget Practices and Procedures Survey*. OECD, Publishing, Paris
- Shack, N. (2009). *Efectividad en el desarrollo y gestión presupuestaria por resultados. La articulación entre el plan y el presupuesto: Algunas experiencias en América Latina*. IADB
- UNDP Panamá. (2020). *Análisis socioeconómico del impacto del COVID-19 en Panamá. Estudio complementario: escenarios económicos prospectivos y alcance de las opciones de política en Panamá*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Oficina de Panamá. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/pa/Evaluacion-Economica-Inicial-Covid-19-y-el-Alcance-de-las-Opciones-de-Politica-en-Panama.pdf>
- UNDP Panamá. (2022). *Entidades públicas de Panamá incorporan el enfoque de presupuesto basado en resultados en sus proyectos para 2023*. Nota de prensa de 30 de agosto de 2022. <https://www.undp.org/es/panama/noticias/entidades-publicas-de-panama-incorporan-el-enfoque-de-presupuesto-basado-en-resultados-en-sus-proyectos-para-2023>