

JMNJE V4. N1. 105

Eficiencia administrativa y gestión por resultados en instituciones públicas: desafíos del desempeño institucional desde una perspectiva intercultural

Administrative efficiency and results-based management in public institutions: challenges of institutional performance from an intercultural perspective

Autor:

Leonardo Alberto Santos Santos
Universidad de Posgrados del Estado - IAEN
Quito – Ecuador
Universidad UTE
Quito – Ecuador

leonardo.santos@iaen.edu.ec

leonardo.santos@ute.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-1695-5704>

Autor de correspondencia: *Leonardo Alberto Santos Santos*, leonardo.santos@iaen.edu.ec

Enviado: 10-05-2026

Aceptado: 17-08-2026

Revisado: 24-06-2026

Publicado: 19-08-2026

Cómo citar este artículo:

Santos Santos, L. A. (2026). Eficiencia administrativa y gestión por resultados en instituciones públicas: desafíos del desempeño institucional desde una perspectiva intercultural. *Journal of Multidisciplinary Novel Journeys & Explorations*, 4(1), 1-39. <https://doi.org/10.63688/ebetqc07>

© 2026; Los autores. Este es un artículo en acceso abierto, distribuido bajo los términos de una licencia Creative Commons (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>) que permite el uso, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que la obra original sea correctamente citada.



RESUMEN

Las instituciones públicas desempeñan un papel en el bienestar colectivo, debido a que de su funcionamiento dependen servicios, trámites y decisiones que inciden en la vida ciudadana. En este contexto, la eficiencia administrativa no se limitó al cumplimiento de procedimientos o a la ejecución presupuestaria, sino que comprendió la capacidad de responder de manera oportuna, transparente y efectiva a las necesidades sociales. La investigación tuvo como objetivo analizar los desafíos de la gestión por resultados para fortalecer la eficiencia administrativa y el desempeño de las instituciones públicas desde una perspectiva intercultural, considerando la planificación, el uso de los recursos, la evaluación de los resultados y la atención de una ciudadanía culturalmente diversa. Se realizó una revisión sistemática conforme a las directrices de PRISMA 2020. La búsqueda se desarrolló entre marzo y mayo de 2026 en Scopus, Web of Science y SciELO, e incluyó publicaciones en español e inglés correspondientes al periodo 2016–2026. Después de las fases de identificación, cribado y elegibilidad, se seleccionaron 32 estudios, organizados mediante un análisis temático y descriptivo. Los resultados mostraron que la planificación estratégica, la coordinación institucional, la calidad de la gobernanza, la utilización de información y la capacitación del personal favorecieron el desempeño público. También evidenciaron que la burocracia excesiva, la rigidez organizacional y las barreras culturales limitaron la capacidad de respuesta institucional. Se concluyó que una gestión pública efectiva requirió integrar el cumplimiento de metas con la transparencia, la participación ciudadana, la equidad, la inclusión y la pertinencia cultural de los servicios ofrecidos.

Palabras clave: Eficiencia administrativa; gestión por resultados; interculturalidad.

ABSTRACT

Public institutions play a role in collective well-being, as their operation determines the services, procedures, and decisions that impact citizens' lives. In this context, administrative efficiency is not limited to compliance with procedures or budget execution, but also encompasses the capacity to respond promptly, transparently, and effectively to social needs. This research aimed to analyze the challenges of results-based management in strengthening the administrative efficiency and performance of public institutions from an intercultural perspective, considering planning, resource use, results evaluation, and serving a culturally diverse citizenry. A systematic review was conducted according to the PRISMA 2020 guidelines. The search was carried out between March and May 2026 in Scopus, Web of Science, and SciELO, and included publications in Spanish and English from 2016–2026. After the identification, screening, and eligibility phases, 32 studies were selected and organized using thematic and descriptive analysis. The results showed that strategic planning, institutional coordination, quality governance, information utilization, and staff training contributed to improved public performance. They also revealed that excessive bureaucracy, organizational rigidity, and cultural barriers limited institutional responsiveness. It was concluded that effective public management required integrating goal achievement with transparency, citizen participation, equity, inclusion, and cultural relevance of the services provided.

Keywords: Administrative efficiency; results-based management; interculturality



1. INTRODUCCIÓN

Las instituciones públicas ocupan un lugar decisivo en la vida cotidiana de la ciudadanía, puesto que de su funcionamiento dependen servicios, trámites y decisiones que inciden directamente en el bienestar colectivo. Por esta razón, la eficiencia administrativa ya no puede entenderse únicamente como la capacidad de cumplir procedimientos o ejecutar presupuestos, sino como la posibilidad de responder de manera oportuna, transparente y efectiva a las necesidades de la población. Dentro de esta dinámica, la gestión por resultados propone orientar los recursos y las acciones institucionales hacia objetivos verificables y beneficios concretos. Sin embargo, cuando estos procesos se desarrollan en sociedades culturalmente diversas, también deben considerar las particularidades territoriales, lingüísticas y sociales que caracterizan a los distintos grupos que interactúan con el Estado. En los últimos años, las reformas orientadas a modernizar la administración pública han promovido la planificación estratégica, la evaluación del desempeño, la transparencia y la rendición de cuentas como mecanismos para mejorar la calidad institucional. La incorporación de la gestión por resultados representó un cambio importante frente a los modelos tradicionales, debido a que trasladó la atención desde el simple cumplimiento de actividades hacia la valoración de los efectos alcanzados. Pese a ello, su implementación no siempre ha producido los cambios esperados, especialmente cuando los indicadores se aplican de forma generalizada y sin considerar las condiciones particulares de cada territorio. Esto ha impulsado la necesidad de comprender el desempeño institucional desde una perspectiva más amplia, capaz de vincular los resultados administrativos con la equidad, la participación ciudadana y el reconocimiento de la diversidad cultural.

Aunque las instituciones públicas disponen de normas, planes y mecanismos de evaluación, todavía enfrentan dificultades que afectan la calidad de su gestión. La rigidez burocrática, la duplicación de funciones, la limitada coordinación entre dependencias, la escasa capacitación del personal y el débil seguimiento de los resultados pueden provocar demoras, desperdicio de recursos y respuestas poco ajustadas a las demandas sociales. Esta situación se vuelve más compleja en contextos interculturales, donde una administración basada en procedimientos uniformes puede ignorar las formas de organización, los idiomas, los conocimientos y las necesidades específicas de determinados grupos sociales. De este modo, una institución



puede mostrar un cumplimiento favorable de sus indicadores y, al mismo tiempo, mantener barreras que dificultan el acceso equitativo de la ciudadanía a los servicios públicos.

Frente a esta realidad, resulta necesario examinar la eficiencia administrativa más allá de sus componentes técnicos y financieros, incorporando la experiencia de las personas y la diversidad de los contextos en los que actúan las instituciones. Una gestión pública verdaderamente eficiente debe ser capaz de alcanzar sus metas sin perder de vista a quiénes están dirigidos sus servicios ni las condiciones particulares en las que estos son recibidos. Estudiar esta relación permitirá reconocer las limitaciones que afectan el desempeño institucional y, al mismo tiempo, identificar posibilidades para fortalecer la planificación, la asignación de recursos, la evaluación y la atención ciudadana. La perspectiva intercultural aporta, en este sentido, una visión que favorece decisiones más inclusivas, servicios culturalmente pertinentes y una relación más cercana y respetuosa entre el Estado y la población.

En correspondencia con lo anterior, el objetivo general de la investigación es analizar los desafíos que enfrenta la gestión por resultados para fortalecer la eficiencia administrativa y el desempeño de las instituciones públicas desde una perspectiva intercultural, considerando la planificación institucional, el uso de los recursos, la evaluación de los resultados y la capacidad de respuesta ante las necesidades de una ciudadanía culturalmente diversa.

Tabla 1.
Categorías de análisis de la investigación

Categoría de análisis	Descripción	Aspectos considerados
Eficiencia administrativa	Capacidad de las instituciones públicas para utilizar adecuadamente sus recursos y responder oportunamente a las necesidades ciudadanas.	Uso de recursos, simplificación de procesos, coordinación interna, tiempos de respuesta y calidad de los servicios.
Gestión por resultados	Enfoque que orienta la planificación y las acciones institucionales hacia el cumplimiento de objetivos y la generación de beneficios verificables.	Planificación estratégica, establecimiento de metas, indicadores, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas.
Desempeño institucional	Nivel de cumplimiento de las funciones, objetivos y responsabilidades asignadas a una institución pública.	Cumplimiento de objetivos, productividad, capacidad de respuesta, transparencia, calidad



Categoría de análisis	Descripción	Aspectos considerados
Perspectiva intercultural	Enfoque que reconoce e integra la diversidad cultural, lingüística, social y territorial en la gestión y prestación de servicios públicos.	institucional y satisfacción ciudadana. Pertinencia cultural, inclusión, participación ciudadana, accesibilidad, respeto a la diversidad y equidad en la atención.

Fuente: Elaboración Propia

La organización de estas cuatro categorías permitirá examinar el tema de manera integral, relacionando los procesos administrativos con los resultados alcanzados y la capacidad de las instituciones para responder a una ciudadanía diversa. De esta forma, la eficiencia no será valorada únicamente por el cumplimiento de metas internas, sino también por la calidad, la equidad y la pertinencia cultural de los servicios públicos ofrecidos.

A partir de este propósito, la investigación busca responder las siguientes interrogantes: ¿cuáles son los principales desafíos administrativos e interculturales que condicionan la eficiencia y la gestión por resultados en las instituciones públicas? y ¿cómo puede la incorporación de una perspectiva intercultural contribuir al fortalecimiento del desempeño institucional y a la prestación de servicios públicos más equitativos, accesibles y pertinentes?

Marco Teórico

El marco teórico se desarrolló a partir de la revisión y organización de los principales fundamentos relacionados con la administración pública, la eficiencia administrativa, la gestión por resultados, el desempeño institucional y la interculturalidad. Su construcción permitió comprender la evolución de los modelos de gestión pública y reconocer los factores que influyeron en el funcionamiento de las instituciones y en la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía.

Administración pública y gestión institucional

La administración pública representa el conjunto de capacidades mediante las cuales el Estado organiza sus recursos, ejecuta sus políticas y responde a las necesidades colectivas. Desde la perspectiva de Bryson et al. (2017), la creación de valor público requiere la participación coordinada de instituciones, organizaciones sociales y actores comunitarios.



Por ello, la función estatal supera el cumplimiento de normas y procedimientos, pues también debe generar beneficios concretos, legítimos y reconocibles para la sociedad.

La gestión institucional permite convertir las responsabilidades del Estado en objetivos, servicios y resultados concretos. Mergel et al. (2019) sostienen que la transformación digital ha modificado los procesos internos, las relaciones con la ciudadanía y las formas de prestar los servicios públicos. No obstante, estos cambios necesitan responder a una estrategia institucional claramente definida, debido a que la incorporación aislada de tecnologías no garantiza una administración eficiente ni una atención de mayor calidad.

Responsabilidad del Estado frente a las necesidades ciudadanas

La responsabilidad del Estado se manifiesta en su capacidad para reconocer las necesidades de la población y transformarlas en políticas y servicios orientados al bienestar común. En este sentido, Nabatchi et al. (2017) explican que la coproducción permite incorporar a la ciudadanía en diferentes momentos del ciclo de los servicios públicos, desde su diseño hasta su evaluación. Esta participación ayuda a superar una relación pasiva entre las instituciones y las personas usuarias, favoreciendo respuestas más cercanas a la realidad social.

Atender las necesidades ciudadanas también exige reconocer que no todas las personas se relacionan con las instituciones en igualdad de condiciones. Según Licsandru et al. (2025), la inclusión debe convertirse en un componente central de los servicios públicos, especialmente cuando existen barreras sociales, económicas, territoriales o culturales. En consecuencia, la participación no debería reducirse a consultas formales, sino generar oportunidades reales para que los grupos históricamente excluidos influyan en las decisiones que afectan sus vidas.

Diferencias entre administración pública tradicional y gestión pública contemporánea

La administración pública tradicional se caracterizó por estructuras jerárquicas, procedimientos estandarizados y una marcada división de funciones. Dan et al. (2024) señalan que la aparición de la nueva gestión pública no eliminó completamente los modelos anteriores, sino que incorporó prácticas vinculadas con la eficiencia, la competencia y la medición del desempeño.

La gestión pública contemporánea amplió su atención hacia la experiencia ciudadana y el valor generado durante la prestación de los servicios. Al respecto, Eriksson y Andersson



(2024) plantean que el giro hacia el servicio exige comprender la relación entre los servidores públicos y las personas usuarias desde una perspectiva más cercana y flexible.

Evolución de los modelos de gestión pública

Los modelos de gestión pública han evolucionado en respuesta a las transformaciones sociales, económicas y tecnológicas experimentadas por los Estados. De acuerdo con Haug et al. (2024), la digitalización ha producido cambios en las estructuras institucionales, los procesos de trabajo y las relaciones con la ciudadanía. Sin embargo, estas transformaciones no ocurren de manera uniforme, pues dependen del liderazgo, los recursos disponibles, la cultura organizacional y la capacidad del personal para incorporar nuevas prácticas.

La evolución de la gestión pública también ha desplazado la atención desde la producción institucional hacia los beneficios generados en la vida de las personas. Osborne et al. (2021) explican que el valor público se construye mediante la interacción entre instituciones, usuarios y comunidades durante la experiencia del servicio. Por lo tanto, la evaluación no debería concentrarse exclusivamente en los productos administrativos, sino considerar los cambios, beneficios y posibles limitaciones percibidos por la población.

Modelo burocrático tradicional

El modelo burocrático tradicional se fundamenta en la formalización de las funciones, el respeto a la jerarquía y el cumplimiento de reglas previamente establecidas. Aunque estos elementos delimitan responsabilidades y reducen la arbitrariedad, Jacobsen y Jakobsen (2018) encontraron que la percepción de trámites excesivos se relaciona negativamente con el desempeño de los servicios públicos.

La rigidez burocrática puede consumir tiempo y capacidades que deberían destinarse a resolver problemas ciudadanos. En esta línea, Huang et al. (2022) explican que las reglas redundantes incrementan la sobrecarga laboral y pueden favorecer conductas de postergación entre los servidores públicos. Modernizar la administración no significa eliminar los controles necesarios, sino revisar aquellos procedimientos que han perdido su utilidad, conservando la legalidad y la transparencia sin afectar la agilidad de la atención.

Eficiencia administrativa en las instituciones públicas

La eficiencia administrativa se relaciona con la capacidad de obtener resultados adecuados mediante el uso responsable de los recursos disponibles. Rueda López et al. (2020) señalan que su medición en los gobiernos locales presenta una dificultad particular, porque los



servicios públicos no siempre pueden valorarse exclusivamente en términos económicos. Además de los costos, es necesario examinar la cobertura, la oportunidad, la sostenibilidad y los beneficios generados en cada territorio.

Una institución eficiente no es necesariamente aquella que reduce más sus gastos, sino la que transforma sus recursos en servicios útiles para la ciudadanía. En su estudio sobre el sector público europeo, Negri y Dincă (2023) identificaron que la calidad de la gobernanza, el talento humano y la digitalización influyen en la eficiencia institucional.

Diferencias entre eficiencia, eficacia, efectividad y calidad

La eficiencia, la eficacia, la efectividad y la calidad permiten valorar diferentes dimensiones del desempeño público. De Waele et al. (2021) destacan que las organizaciones públicas necesitan sistemas de medición que integren criterios económicos, operativos, sociales y de equidad. Mientras la eficiencia relaciona los recursos con los productos obtenidos, la eficacia determina el cumplimiento de las metas, la efectividad observa los cambios generados y la calidad examina las condiciones en las que se presta el servicio.

Distinguir estos conceptos evita reducir el desempeño institucional a una sola cifra o indicador. Como advierte van der Kolk (2022), la medición debe seleccionar indicadores coherentes con los objetivos institucionales y producir información que favorezca la toma de decisiones. Una entidad puede cumplir sus metas y ser eficaz, pero no necesariamente efectiva si sus acciones no mejoran el problema que las originó; también puede utilizar pocos recursos y ofrecer un servicio de calidad insuficiente.

Relación entre recursos empleados y resultados alcanzados

La relación entre recursos y resultados permite determinar si las decisiones institucionales generan beneficios proporcionales a los esfuerzos realizados. Bel y Warner (2016) identifican la cooperación intermunicipal como una alternativa para mejorar la prestación de servicios cuando los gobiernos locales enfrentan recursos limitados. No obstante, sus resultados no dependen únicamente del ahorro, sino también de la estructura de gobernanza, las particularidades territoriales y la coordinación establecida entre las instituciones participantes.

Los recursos públicos comprenden el presupuesto, la infraestructura, el conocimiento y las capacidades del talento humano. En este sentido, da Rosa et al. (2019) evidenciaron que la



disponibilidad de recursos específicos y la capacitación de los servidores se relacionan con mejores resultados económicos, sociales y ambientales en los municipios.

Procesos administrativos y calidad de los servicios públicos

Los procesos administrativos articulan las actividades y dependencias que intervienen en la prestación de los servicios públicos. Según Kårtvedt (2024), las instituciones que emplean instrumentos adecuados de coordinación cuentan con mejores condiciones para gestionar tareas interdependientes y ofrecer respuestas coherentes. Esta articulación evita que la falta de comunicación, la fragmentación interna o la duplicación de funciones terminen afectando los tiempos y la calidad de la atención proporcionada a la ciudadanía.

La calidad de los servicios se refleja en su accesibilidad, oportunidad, confiabilidad y capacidad para resolver la necesidad que motivó la atención. Lanin y Hermanto (2019) encontraron que la calidad percibida influye tanto en la satisfacción ciudadana como en la confianza depositada en el gobierno local. Por ello, el cumplimiento interno de un procedimiento no resulta suficiente si las personas experimentan demoras, trato inadecuado o respuestas que no solucionan efectivamente sus requerimientos.

Gestión por resultados en el sector público

La gestión por resultados orienta el trabajo institucional hacia los cambios que se pretende generar mediante políticas, programas y servicios públicos. Gerrish (2016), a partir de un metaanálisis, determinó que los sistemas de gestión del desempeño pueden producir efectos positivos en las organizaciones públicas, aunque estos dependen de su diseño y aplicación. Este enfoque busca superar la evaluación concentrada exclusivamente en actividades realizadas o presupuestos ejecutados, incorporando productos, resultados e impactos.

El valor de la gestión por resultados no se encuentra únicamente en producir indicadores, sino en emplearlos para orientar las decisiones. Han y Moynihan (2022) demostraron que el uso gerencial de la información de desempeño puede relacionarse con mejores resultados organizacionales, especialmente cuando se incorpora a la planificación estratégica.

Planificación estratégica orientada a resultados

La planificación estratégica establece una relación lógica entre los problemas públicos, los objetivos institucionales y los resultados esperados. Mediante un metaanálisis, George et al. (2019) identificaron una asociación positiva entre la planificación estratégica y el desempeño organizacional, especialmente cuando se valoran resultados relacionados con la eficacia.



Para producir resultados, la planificación debe incorporar conocimiento interno, análisis del entorno y participación de actores relevantes. Elliott et al. (2020) destacan el papel de los mandos intermedios, debido a que conectan las decisiones estratégicas con la ejecución cotidiana y aportan perspectivas diferentes sobre los problemas institucionales. Asimismo, considerar las expectativas de los actores externos permite formular planes más cercanos a las necesidades ciudadanas y facilita la adaptación frente a contextos cambiantes.

Transparencia y rendición de cuentas

La transparencia permite que la ciudadanía conozca cómo se toman las decisiones, qué recursos se utilizan y cuáles son los resultados alcanzados. No obstante, Cucciniello et al. (2017) advierten que la publicación de información no produce automáticamente una mayor comprensión ni fortalece por sí sola la confianza pública. Para que sea útil, la información debe ser oportuna, accesible y comprensible, además de responder a las necesidades de los diferentes grupos interesados en la actuación institucional.

La rendición de cuentas exige que las autoridades expliquen sus decisiones, asuman responsabilidades y respondan por los resultados obtenidos. De acuerdo con de Boer (2023), esta práctica también puede desarrollarse de manera voluntaria y no solamente como respuesta a controles o sanciones. La apertura institucional favorece la explicación anticipada de las decisiones, el diálogo con la ciudadanía y la adopción de medidas correctivas, convirtiendo la responsabilidad pública en un proceso permanente de aprendizaje.

Desempeño institucional en las entidades públicas

El desempeño institucional refleja la capacidad de una entidad para cumplir sus funciones y producir resultados valorados por la sociedad. Ding et al. (2021), mediante un metaanálisis, encontraron que la representación burocrática puede influir favorablemente en el desempeño de las organizaciones públicas, aunque sus efectos dependen del contexto. Una composición institucional más diversa puede facilitar la comprensión de diferentes experiencias ciudadanas y fortalecer la capacidad de respuesta ante necesidades que suelen recibir menor atención.

La medición del desempeño adquiere utilidad cuando contribuye a revisar las prácticas institucionales y orientar procesos de cambio. Castelo y Gomes (2024) señalan que los sistemas de medición deben integrar indicadores financieros y no financieros, facilitar la comunicación interna y respaldar la toma de decisiones.



Interculturalidad y gestión pública

La interculturalidad reconoce que las instituciones atienden a personas y comunidades con lenguas, conocimientos, experiencias y formas de organización diferentes. Curtis et al. (2019) plantean que la seguridad cultural debe superar una aproximación limitada al conocimiento de las costumbres y examinar las relaciones de poder que influyen en la atención.

Aplicar una perspectiva intercultural requiere que los servidores públicos examinen sus prácticas, prejuicios y posiciones dentro de la relación institucional. Jowsey (2019) sostiene que la competencia cultural debe avanzar desde el conocimiento superficial hacia la reflexión crítica sobre los sesgos, privilegios y estructuras que mantienen las desigualdades.

Interculturalidad como principio de equidad e inclusión

La interculturalidad se relaciona con la equidad porque reconocer que proporcionar el mismo trato a todas las personas no siempre genera resultados justos. Rodríguez-Plesa (2025) demuestra que la representación de la diversidad dentro de las organizaciones públicas puede influir en decisiones relacionadas con la contratación y la distribución de oportunidades. Una burocracia más representativa puede favorecer una gestión sensible a las necesidades de grupos que tradicionalmente han mantenido una presencia limitada en los procesos institucionales.

La equidad también debe examinarse a partir de la distribución concreta de los beneficios públicos. Según Liang et al. (2020), la representación de grupos históricamente subrepresentados puede contribuir a que ciertos problemas sociales y ambientales reciban mayor atención institucional. Sin embargo, estos efectos dependen de la autonomía de los servidores, el contexto organizativo y la capacidad de convertir la representación en decisiones sustantivas que disminuyan las desigualdades sociales y territoriales.

Pertinencia cultural de los servicios públicos

La pertinencia cultural expresa la capacidad de las instituciones para adaptar sus servicios a las características lingüísticas, sociales y culturales de la población. Handtke et al. (2019) identificaron que las estrategias culturalmente competentes deben aplicarse tanto en la preparación del personal como en la organización de los servicios. La capacitación individual resulta insuficiente si los horarios, la comunicación, los procedimientos y las estructuras institucionales continúan generando barreras para determinados grupos sociales.



Alcanzar pertinencia cultural requiere relaciones respetuosas, participación comunitaria y una redistribución más equilibrada del poder institucional. Chakanyuka et al. (2022) señalan que la seguridad cultural dirigida a los pueblos indígenas debe reconocer los efectos históricos del colonialismo y fortalecer la autodeterminación. En consecuencia, los servicios necesitan construirse mediante alianzas auténticas con las comunidades y evaluarse desde la experiencia de las personas usuarias, evitando diseñar respuestas sin su conocimiento y participación.

2. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la investigación se adoptó la revisión sistemática de la literatura, siguiendo las directrices de la declaración PRISMA 2020 (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), con el propósito de identificar, seleccionar, organizar y sintetizar rigurosamente la evidencia científica disponible sobre la eficiencia administrativa y la gestión por resultados en las instituciones públicas desde una perspectiva intercultural. Este enfoque permitió reunir investigaciones empíricas, revisiones de literatura y estudios teóricos relacionados con la planificación institucional, el uso de los recursos públicos, la evaluación del desempeño, la transparencia, la rendición de cuentas, la calidad de los servicios y la incorporación de la diversidad cultural en la gestión pública.

La búsqueda bibliográfica se llevó a cabo durante marzo, abril y mayo de 2026 en las bases de datos Scopus, Web of Science y SciELO, seleccionadas por su reconocimiento académico, rigurosidad científica y cobertura de publicaciones relacionadas con la administración pública, el desempeño institucional y la interculturalidad. La estrategia se diseñó mediante los operadores booleanos AND y OR, combinando términos en español e inglés vinculados con el objeto de estudio. La ecuación empleada fue la siguiente: ("administrative efficiency" OR "eficiencia administrativa" OR "public administration efficiency") AND ("results-based management" OR "gestión por resultados" OR "performance management") AND ("public institutions" OR "public sector" OR "instituciones públicas") AND ("institutional performance" OR "desempeño institucional") AND (interculturality OR interculturalidad OR "cultural diversity" OR "diversidad cultural" OR equity OR inclusión). En cada base de datos se realizaron los ajustes de sintaxis requeridos, manteniendo la coherencia conceptual de los términos utilizados. Este procedimiento permitió recuperar evidencia sobre los factores,



desafíos y prácticas que condicionan la eficiencia, la orientación hacia resultados y la capacidad de las instituciones para responder a una ciudadanía culturalmente diversa.

Los criterios de inclusión contemplaron artículos científicos originales, investigaciones cualitativas, cuantitativas y mixtas, estudios empíricos y aplicados, trabajos descriptivos, teóricos, conceptuales, documentales y bibliométricos, así como revisiones sistemáticas y narrativas publicadas entre 2016 y 2026. Los documentos debían encontrarse disponibles en texto completo, estar redactados en español o inglés, haber sido sometidos a revisión por pares y haber sido recuperados de al menos una de las bases seleccionadas: Scopus, Web of Science o SciELO. Este periodo se delimitó considerando el crecimiento de la literatura sobre modernización del Estado, evaluación del desempeño, gestión por resultados, calidad de los servicios e inclusión de la diversidad cultural en las instituciones públicas. También se incorporaron estudios relacionados con la planificación estratégica, los indicadores de gestión, la utilización de recursos, la transparencia, la rendición de cuentas, la equidad y la pertinencia cultural de los servicios públicos.

Se excluyeron los documentos duplicados, las actas de congresos, las editoriales, las cartas al editor y las publicaciones que no habían sido sometidas a revisión por pares. También se descartaron los trabajos que, aunque examinaban la gestión organizacional, la eficiencia o la evaluación del desempeño, se desarrollaban exclusivamente en empresas privadas y no presentaban implicaciones aplicables al sector público. Asimismo, se excluyeron las investigaciones que no analizaron la gestión por resultados, aquellas que no abordaron el desempeño de las instituciones públicas y las que carecían de aportes relacionados con la equidad, la diversidad cultural, la inclusión o la pertinencia de los servicios ofrecidos a la ciudadanía.

Durante la fase de identificación se localizaron 110 registros bibliográficos en Scopus, Web of Science y SciELO, relacionados con la eficiencia administrativa, la gestión por resultados y el desempeño de las instituciones públicas desde una perspectiva intercultural. Después de eliminar 40 registros duplicados, permanecieron 70 documentos para la fase de cribado. En esta etapa se revisaron los títulos y resúmenes con la finalidad de establecer su posible correspondencia con el objetivo de la investigación. Debido a que los 70 registros mostraron una relación potencial con el tema, ninguno fue excluido durante el cribado y todos avanzaron a la fase de recuperación del texto completo.



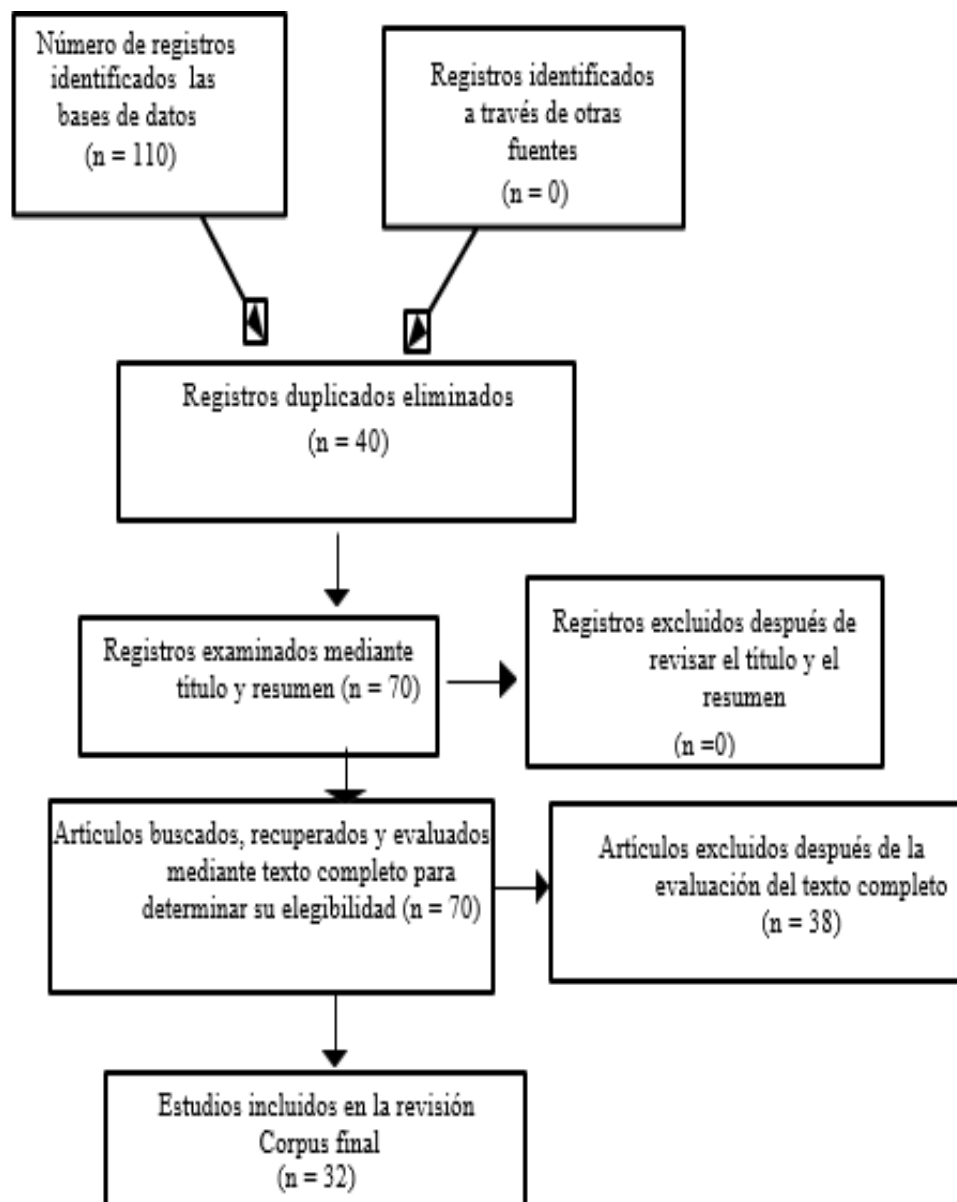
Posteriormente, se buscaron los textos completos de los 70 artículos seleccionados y todos pudieron recuperarse, por lo que no se registraron informes no localizados. En consecuencia, los 70 documentos fueron evaluados mediante la lectura del texto completo para determinar su elegibilidad, aplicando los criterios establecidos. En esta etapa se verificó su correspondencia con el objetivo de la investigación y su relación con la eficiencia administrativa, la gestión por resultados, el desempeño institucional y la perspectiva intercultural. Como resultado, se excluyeron 38 artículos: 13 no abordaban directamente la relación entre eficiencia administrativa, gestión por resultados y desempeño en las instituciones públicas; 9 no cumplían los criterios de inclusión establecidos; 7 presentaban un enfoque o contexto diferente del delimitado; 5 no habían sido sometidos a revisión por pares; y 4 mostraban una relación insuficiente con la interculturalidad y el objetivo del estudio.

El corpus final quedó conformado por 32 artículos científicos, los cuales constituyeron el conjunto documental definitivo analizado sobre eficiencia administrativa y gestión por resultados en instituciones públicas desde una perspectiva intercultural. Los documentos presentaron una diversidad de enfoques y diseños metodológicos, entre los que se encontraron investigaciones cualitativas, cuantitativas y mixtas; revisiones sistemáticas, documentales y narrativas; estudios bibliométricos; análisis teóricos y conceptuales; investigaciones aplicadas y trabajos descriptivos, como se presenta en la Tabla 2. Esta diversidad permitió reconocer la heterogeneidad de la evidencia y comprender de manera integral los factores que influyeron en el desempeño institucional, las prácticas orientadas a resultados y las dificultades para incorporar la diversidad cultural en los servicios públicos. La información se organizó en una matriz que incluyó autor, año, objetivo, diseño metodológico, muestra o contexto, temática y principales hallazgos. Para desarrollar el análisis temático y descriptivo se establecieron cuatro categorías: eficiencia administrativa, gestión por resultados, desempeño institucional y perspectiva intercultural. Estas categorías permitieron contrastar los aportes de los estudios, reconocer tendencias, coincidencias y diferencias, y organizar sistemáticamente los hallazgos obtenidos.

Figura 1

Diagrama del método PRISMA





Nota. Descripción del proceso de cribado a través del método PRISMA

3. RESULTADOS

Los resultados se derivaron del análisis de los 32 estudios científicos incluidos en la revisión sistemática, cuya evidencia permitió identificar los principales hallazgos relacionados con la eficiencia administrativa, la gestión por resultados y el desempeño de las instituciones públicas desde una perspectiva intercultural. El análisis destacó la importancia de la planificación estratégica, el uso responsable de los recursos públicos, la evaluación mediante indicadores, la transparencia y la rendición de cuentas.



Tabla 2*Matriz de estudios incluidos en la revisión sistemática*

Autor, año	Objetivo	Diseño metodológico	Muestra/Contexto	Tema de estudio	Hallazgos principales
Bel y Warner (2016)	Analizar los factores que explicaron la cooperación intermunicipal en la prestación de servicios públicos.	Metaanálisis con metarregresión.	42 investigaciones y 126 estimaciones sobre cooperación intermunicipal, principalmente de Estados Unidos y Europa.	Cooperación y eficiencia municipal.	Las restricciones fiscales, los factores territoriales y la gestión profesional favorecieron la cooperación; sin embargo, no se encontró evidencia concluyente de que esta produjera economías de escala.
Bryson et al. (2017)	Ampliar la teoría del valor público mediante la incorporación de múltiples actores en su proceso de creación.	Estudio teórico y conceptual.	Literatura sobre gestión pública, gobernanza colaborativa y valor público.	Cocreación de valor público.	El valor público no dependió exclusivamente de los directivos gubernamentales, sino de la participación conjunta de actores públicos, privados, comunitarios y ciudadanos.



Autor, año	Objetivo	Diseño metodológico	Muestra/Contexto	Tema de estudio	Hallazgos principales
Castelo y Gomes (2024)	Examinar el papel de los sistemas de medición y gestión del desempeño en los procesos de transformación de las organizaciones públicas.	Estudio exploratorio y conceptual.	Organizaciones públicas en procesos de reforma y apertura hacia sus grupos de interés.	Medición y gestión del desempeño.	Los sistemas de medición facilitaron la toma de decisiones y actuaron como instrumentos mediadores del cambio cuando se vincularon con la transparencia, la colaboración y las necesidades ciudadanas. Se identificó la necesidad de fortalecer la educación
Chakanyuka et al. (2022)	Identificar los elementos, las conceptualizaciones y las intervenciones asociadas con la seguridad cultural indígena.	Revisión de alcance de revisiones.	Revisiones publicadas entre 2010 y 2020 sobre atención sanitaria y demencia en pueblos indígenas.	Seguridad cultural en los servicios públicos de salud.	antirracista, la autodeterminación y las alianzas auténticas con los pueblos indígenas para proporcionar servicios culturalmente seguros.



Autor, año	Objetivo	Diseño metodológico	Muestra/Contexto	Tema de estudio	Hallazgos principales
Cucciniello et al. (2017)	Sistematizar la evidencia acumulada durante 25 años sobre transparencia gubernamental.	Revisión sistemática de literatura.	Estudios internacionales sobre transparencia y administración pública.	Transparencia gubernamental	La transparencia presentó efectos condicionados por la calidad, comprensibilidad y utilidad de la información, por lo que la simple publicación de datos no garantizó confianza ni rendición de cuentas.
Curtis et al. (2019)	Diferenciar la competencia cultural de la seguridad cultural y proponer una definición orientada a la equidad sanitaria.	Revisión de literatura y análisis conceptual.	59 artículos internacionales y experiencias de Aotearoa Nueva Zelanda.	Seguridad cultural y equidad.	La seguridad cultural exigió cuestionar las relaciones de poder, el racismo institucional y los sesgos organizacionales, además de responsabilizar a las instituciones por la equidad de sus servicios.
da Rosa et al. (2019)	Analizar el efecto del uso de los	Estudio cuantitativo	Datos de 5.569 municipios	Recursos públicos y	La adecuada utilización de



Autor, año	Objetivo	Diseño metodológico	Muestra/Contexto	Tema de estudio	Hallazgos principales
	recursos públicos y la capacitación sobre el desarrollo sostenible municipal.	mediante modelización de ecuaciones estructurales PLS.	brasileños correspondientes a 2017.	desarrollo municipal.	los recursos y el fortalecimiento de las capacidades institucionales contribuyeron al desarrollo sostenible y a un mejor desempeño de los gobiernos municipales. Las prácticas de la nueva gestión pública continuaron vigentes, aunque fueron adaptadas y combinadas con otros modelos de gobernanza según las necesidades de cada contexto institucional.
Dan et al. (2024)	Reconsiderar la permanencia de la nueva gestión pública en la teoría y en la práctica administrativa.	Análisis teórico y revisión conceptual.	Investigaciones recientes sobre reformas administrativas y nueva gestión pública.	Evolución de los modelos de gestión pública.	fueron adaptadas y combinadas con otros modelos de gobernanza según las necesidades de cada contexto institucional.
de Boer (2023)	Desarrollar un marco conceptual para comprender la rendición	Estudio teórico-conceptual.	Literatura sobre responsabilidad, transparencia y	Rendición voluntaria de cuentas.	La rendición voluntaria se distinguió de la transparencia y



Autor, año	Objetivo	Diseño metodológico	Muestra/Contex to	Tema de estudio	Hallazgos principales
	voluntaria de cuentas en el sector público.		rendición de cuentas.		de la responsabilidad obligatoria por sus motivaciones, destinatarios y posibles consecuencias para la democracia. La medición del desempeño debía integrar economía, eficiencia, eficacia y equidad social para responder a las demandas institucionales frecuentemente contradictorias.
De Waele et al. (2021)	Conceptualizar la medición del desempeño en organizaciones híbridas del sector público.	Revisión de literatura.	56 artículos sobre organizaciones públicas híbridas.	Desempeño en organizaciones híbridas.	La representación burocrática se relacionó positivamente con el desempeño, aunque sus
Ding et al. (2021)	Determinar cómo la representación burocrática influyó en el desempeño de las organizaciones públicas.	Metaanálisis y metarregresión.	648 tamaños de efecto procedentes de 80 estudios cuantitativos.	Burocracia representativa y desempeño.	



Autor, año	Objetivo	Diseño metodológico	Muestra/Contexto	Tema de estudio	Hallazgos principales
Elliott et al. (2020)	Examinar la relación entre planificación estratégica, pensamiento divergente de los mandos medios, atención a los actores externos y desempeño.	Estudio cuantitativo correlacional.	Fuerzas policiales de Inglaterra y Gales.	Planificación estratégica y desempeño.	efectos variaron según las características demográficas, el nivel burocrático y la forma de medir los resultados.
	Analizar la incorporación de una lógica de servicio en organizaciones públicas marcadas por la nueva gestión pública.				La participación de los mandos medios y la consideración de los actores externos fortalecieron la relación entre las actividades de planificación y el desempeño organizacional.
Eriksson y Andersson (2024)	servicio en organizaciones públicas marcadas por la nueva gestión pública.	Estudio cualitativo de casos múltiples.	Tres casos de atención sanitaria pública en Suecia y 67 entrevistas.	Orientación al servicio y gestión pública.	Aunque la cocreación, la colaboración y el valor para el usuario estuvieron presentes en el discurso institucional, las exigencias de



Autor, año	Objetivo	Diseño metodológico	Muestra/Contex to	Tema de estudio	Hallazgos principales
George et al. (2019)	Determinar si la planificación estratégica mejoró el desempeño de las organizaciones.	Metaanálisis de efectos aleatorios.	87 correlaciones procedentes de 31 estudios empíricos.	Planificación estratégica.	control y medición dificultaron su aplicación cotidiana. La planificación estratégica presentó un efecto positivo, moderado y significativo sobre el desempeño, especialmente cuando fue formal y los resultados se midieron en términos de eficacia. Los sistemas de gestión del desempeño produjeron mejoras moderadas; su efectividad aumentó cuando incluyeron prácticas como
Gerrish (2016)	Evaluar el impacto de la gestión del desempeño en los resultados de las organizaciones públicas.	Metaanálisis y metarregresión.	2.188 efectos codificados de 49 estudios.	Gestión y desempeño institucional.	



Autor, año	Objetivo	Diseño metodológico	Muestra/Contex to	Tema de estudio	Hallazgos principales
Han y Moynihan (2022)	Examinar si el uso directivo de la información de desempeño influyó en resultados organizacionales objetivos.	Estudio cuantitativo con ponderación por probabilidad inversa.	Directores y escuelas públicas de Texas, Estados Unidos.	Uso de información de desempeño.	comparación, aprendizaje, seguimiento y uso directivo de la información. El uso de información para la planificación estratégica se relacionó positivamente con mejores resultados académicos, demostrando que la finalidad con la que se emplearon los datos fue determinante.
Handtke et al. (2019)	Identificar estrategias organizacionales para proporcionar servicios sanitarios culturalmente competentes.	Revisión de alcance.	Intervenciones evaluadas en organizaciones sanitarias dirigidas a poblaciones cultural y lingüísticamente diversas.	Competencia cultural institucional.	Las intervenciones fueron más favorables cuando combinaron capacitación, servicios lingüísticos,



Autor, año	Objetivo	Diseño metodológico	Muestra/Contex to	Tema de estudio	Hallazgos principales
Haug et al. (2024)	Sintetizar la evidencia sobre los cambios producidos por la digitalización en el sector público.	Revisión sistemática de literatura.	164 estudios sobre transformación digital y cambio en instituciones públicas.	Transformación digital pública.	adecuación organizacional, participación comunitaria y seguimiento de resultados. La digitalización generó cambios incrementales y transformadores, pero sus resultados dependieron de las capacidades institucionales, el liderazgo, las estructuras y el contexto organizacional. La burocracia excesiva incrementó la procrastinación y la sobrecarga de funciones actuó como mediadora; el efecto aumentó entre quienes se
Huang et al. (2022)	Examinar cómo la percepción de cargas burocráticas influyó en la procrastinación de los empleados públicos.	Estudio cuantitativo, transversal y explicativo.	751 empleados del sector público de China.	Cargas administrativas y comportamiento laboral.	



Autor, año	Objetivo	Diseño metodológico	Muestra/Contex to	Tema de estudio	Hallazgos principales
Jacobsen y Jakobsen (2018)	Analizar la relación entre la percepción de burocracia excesiva y el desempeño objetivo de los servicios públicos.	Estudio cuantitativo con datos de encuestas y registros administrativos.	Docentes y directivos de escuelas secundarias superiores de Dinamarca.	Burocracia y desempeño público.	percibían sobrecalificados. La percepción de burocracia del personal presentó una relación negativa, aunque pequeña, con el desempeño; la percepción de los directivos no mostró una relación significativa. Se plantearon tres zonas de desarrollo: conocimiento cultural superficial, reflexión sobre sesgos y confrontación de estructuras profundas de desigualdad y poder.
Jowsey (2019)	Proponer un modelo que profundizara la comprensión y formación de la competencia cultural.	Ensayo conceptual y artículo de debate.	Educación y práctica de profesionales sanitarios.	Competencia cultural y sesgos.	



Autor, año	Objetivo	Diseño metodológico	Muestra/Contex to	Tema de estudio	Hallazgos principales
Kårtvedt (2024)	Explicar cómo las características organizacionales influyeron en la calidad de la coordinación de los servicios públicos.	Estudio cuantitativo mediante regresión multinivel.	259 sistemas políticos locales de Noruega.	Coordinación de servicios públicos.	La calidad de la coordinación fue mayor cuando los gobiernos locales utilizaron más instrumentos de coordinación y existió una mayor interdependencia entre los servicios.
Lanin y Hermanto (2019)	Investigar el efecto de la calidad de los servicios sobre la satisfacción y la confianza ciudadana en los gobiernos locales.	Estudio cuantitativo con muestreo por conglomerados y estratificado.	4.177 ciudadanos de municipios y ciudades de Sumatra Occidental, Indonesia.	Calidad, satisfacción y confianza pública.	La entrega oportuna, la información, el profesionalismo y la actitud del personal mejoraron la satisfacción, la cual fortaleció posteriormente la confianza en el gobierno local.
Liang et al. (2020)	Examinar la relación entre representación burocrática,	Estudio cuantitativo con datos administrativos.	Organismos públicos relacionados con seguridad vial y	Representación y equidad distributiva.	La representación de grupos minoritarios



Autor, año	Objetivo	Diseño metodológico	Muestra/Contexto	Tema de estudio	Hallazgos principales
	equidad distributiva y justicia ambiental.		transporte en Estados Unidos.		favoreció resultados más equitativos en seguridad vial, aunque la magnitud de los efectos varió entre grupos raciales y étnicos. La inclusión permaneció subordinada a conceptos como participación y representación, por lo que se requirió una definición más clara y mayor atención a la diversidad y al acceso equitativo.
Licsandru et al. (2025)	Sistematizar el conocimiento sobre la inclusión ciudadana en los servicios públicos e identificar futuras líneas de investigación.	Revisión sistemática y análisis temático.	119 estudios de administración pública.	Inclusión ciudadana y servicios públicos.	
Mergel et al. (2019)	Construir una definición empírica de transformación digital en el sector público.	Estudio cualitativo mediante entrevistas semiestructuradas.	40 expertos en proyectos de transformación digital del sector público.	Transformación digital.	La transformación digital implicó cambios integrales en procesos,



Autor, año	Objetivo	Diseño metodológico	Muestra/Contex to	Tema de estudio	Hallazgos principales
Nabatchi et al. (2017)	Aclarar el concepto de coproducción y construir una tipología de participación en los servicios públicos.	Análisis teórico y conceptual.	Literatura y ejemplos internacionales de coproducción.	Participación y coproducción ciudadana.	estructuras, cultura y prestación de servicios, y no únicamente la incorporación de herramientas tecnológicas. La coproducción se organizó en tres niveles — individual, grupal y colectivo— y cuatro etapas: planificación, diseño, prestación y evaluación del servicio. La calidad institucional, los recursos humanos, la libertad, la democracia, el control de la corrupción y la digitalización influyeron en la
Negri y Dincă (2023)	Evaluar la eficiencia del sector público desde la perspectiva de la calidad de la gobernanza.	Estudio cuantitativo en dos etapas mediante análisis envolvente de datos.	Los 27 Estados miembros de la Unión Europea.	Eficiencia y calidad de la gobernanza.	



Autor, año	Objetivo	Diseño metodológico	Muestra/Contexto	Tema de estudio	Hallazgos principales
Osborne et al. (2021)	Proponer un modelo integral de creación de valor que superara una visión limitada de la coproducción.	Estudio teórico y construcción de modelo conceptual.	Literatura sobre administración pública, gestión de servicios y marketing.	Creación de valor público.	eficiencia del sector público. La coproducción fue entendida como uno de varios procesos de creación de valor dentro de un ecosistema de servicios, y no como un proceso independiente o predominante. La representación de minorías entre autoridades electas y responsables de contratación se relacionó con una mayor implementación de iniciativas destinadas a proveedores pertenecientes a grupos
Rodriguez-Plesa (2025)	Examinar la relación entre representación burocrática y aplicación de programas de diversidad de proveedores.	Estudio cuantitativo mediante regresión binomial negativa.	Agencias de gobiernos locales de Estados Unidos y bases de datos demográficas y laborales.	Contratación pública, representación y diversidad.	



Autor, año	Objetivo	Diseño metodológico	Muestra/Contex to	Tema de estudio	Hallazgos principales
Rueda López et al. (2020)	Examinar la evolución y las tendencias mundiales de la investigación sobre eficiencia de los gobiernos locales.	Revisión bibliométrica y documental.	Producción científica mundial publicada entre 1928 y 2019.	Eficiencia de los gobiernos locales.	subrepresentado s. Predominaron las técnicas de análisis envolvente de datos y frontera estocástica; además, aumentó el interés por la sostenibilidad, los factores ambientales y las nuevas formas de gestión municipal. Los efectos de la medición dependieron del diseño de los indicadores, la forma de utilización de la información, la participación de los empleados y las características
van der Kolk (2022)	Organizar y analizar dos décadas de investigaciones basadas en encuestas sobre medición del desempeño público.	Revisión sistemática y mapeo de literatura.	Estudios por encuesta sobre medición del desempeño en organizaciones del sector público.	Medición del desempeño público.	



Autor, año	Objetivo	Diseño metodológico	Muestra/Contex to	Tema de estudio	Hallazgos principales del contexto institucional.
---------------	----------	------------------------	----------------------	--------------------	--

Fuente: Elaboración Propia

La evidencia examinada presentó una amplia diversidad metodológica y temática, expresada en investigaciones cuantitativas, cualitativas y conceptuales, así como en revisiones sistemáticas, metaanálisis, estudios bibliométricos y análisis de casos desarrollados en diferentes contextos institucionales. Esta variedad permitió abordar la eficiencia administrativa y la gestión por resultados desde dimensiones vinculadas con la planificación estratégica, la medición del desempeño, la coordinación institucional, el uso de los recursos públicos, la calidad de los servicios, la transformación digital y la participación ciudadana.

Los hallazgos mostraron que el desempeño de las instituciones públicas estuvo condicionado por la capacidad de utilizar estratégicamente la información, establecer indicadores pertinentes y vincular la planificación con resultados verificables. También se identificó que la gestión profesional, la coordinación entre unidades, la calidad de la gobernanza y el uso responsable de los recursos contribuyeron al fortalecimiento institucional.

Desde la perspectiva intercultural, los estudios evidenciaron que la eficiencia institucional no dependió únicamente del cumplimiento de metas o de la optimización de los recursos, sino también de la capacidad de ofrecer servicios equitativos, inclusivos y culturalmente pertinentes. La representación de grupos diversos, la participación ciudadana, la seguridad cultural y el reconocimiento de las desigualdades favorecieron una gestión pública más cercana a la realidad de la población. Sin embargo, persistieron dificultades relacionadas con los sesgos institucionales, las relaciones desiguales de poder y la limitada incorporación de la diversidad cultural en la planificación y evaluación de los servicios públicos.

4. DISCUSIÓN

Los resultados mostraron que la eficiencia administrativa no estuvo determinada únicamente por la reducción de costos, sino también por la calidad de la gobernanza y la capacidad institucional para administrar responsablemente los recursos. En este sentido, Negri y Dincă (2023) encontraron que factores como la calidad institucional, la digitalización, los recursos



humanos y el control de la corrupción influyeron en la eficiencia del sector público europeo. Este planteamiento coincidió parcialmente con da Rosa et al. (2019), quienes identificaron que el uso adecuado de los recursos y la capacitación fortalecieron el desarrollo de los municipios brasileños. Sin embargo, Bel y Warner (2016) advirtieron que la cooperación intermunicipal, aunque fue impulsada por restricciones fiscales y necesidades de coordinación, no produjo necesariamente economías de escala. Este contraste evidenció que la eficiencia no pudo entenderse como un resultado automático de la reorganización administrativa, pues dependió de las capacidades profesionales, las condiciones territoriales y la forma en que cada institución articuló sus recursos con las necesidades de la población. En relación con la gestión por resultados, la evidencia confirmó la relevancia de la planificación estratégica y de la utilización de información para orientar las decisiones institucionales. George et al. (2019) identificaron una relación positiva y significativa entre planificación estratégica y desempeño organizacional, mientras que Han y Moynihan (2022) señalaron que el uso de información de desempeño para planificar se relacionó con mejores resultados objetivos en instituciones públicas. No obstante, Gerrish (2016) sostuvo que los sistemas de gestión del desempeño produjeron efectos moderados y que su utilidad aumentó cuando fueron acompañados por procesos de aprendizaje, comparación y seguimiento. Esta posición fue complementada por van der Kolk (2022), quien indicó que los resultados de la medición variaron según el diseño de los indicadores, la participación de los empleados y el contexto institucional. Por tanto, los hallazgos sugirieron que disponer de metas e indicadores no garantizó una gestión efectiva, ya que el verdadero aporte surgió cuando la información fue comprendida, discutida y utilizada para mejorar las decisiones públicas.

La calidad de los servicios y la relación de las instituciones con la ciudadanía también ocuparon un lugar central en los resultados. Lanin y Hermanto (2019) encontraron que la oportunidad de la atención, la disponibilidad de información, el profesionalismo y la actitud del personal fortalecieron la satisfacción y la confianza ciudadana. No obstante, Bryson et al. (2017) ampliaron esta perspectiva al señalar que el valor público no fue producido exclusivamente por las autoridades, sino mediante la interacción entre instituciones, organizaciones sociales, comunidades y ciudadanos. De manera similar, Nabatchi et al. (2017) organizaron la coproducción en diferentes niveles y etapas, mientras que Osborne et



al. (2021) advirtieron que la participación ciudadana constituía solamente uno de los procesos involucrados en la creación de valor.

Finalmente, la perspectiva intercultural permitió cuestionar una concepción del desempeño centrada exclusivamente en la productividad y el cumplimiento de metas. Ding et al. (2021) encontraron que la representación burocrática presentó una relación generalmente positiva con el desempeño institucional, aunque sus efectos variaron según el contexto y el nivel de la organización. De manera complementaria, Liang et al. (2020) evidenciaron que la representación de grupos minoritarios favoreció resultados distributivos más equitativos, mientras que Rodríguez-Plesa (2025) relacionó la presencia de grupos subrepresentados en espacios de decisión con una mayor implementación de programas de diversidad. Sin embargo, Curtis et al. (2019) sostuvieron que la representación y la competencia cultural resultaron insuficientes cuando las instituciones no cuestionaron los sesgos, el racismo institucional y las relaciones desiguales de poder. Esta postura coincidió con Chakanyuka et al. (2022), quienes destacaron la autodeterminación y la colaboración auténtica con los pueblos indígenas.

5. CONCLUSIÓN

La revisión permitió concluir que la eficiencia administrativa y la gestión por resultados mantuvieron una relación directa con el desempeño de las instituciones públicas, aunque dicha relación estuvo condicionada por factores organizacionales, técnicos y sociales. El cumplimiento de metas no dependió únicamente de la disponibilidad de recursos, sino también de la capacidad institucional para planificar, coordinar sus procesos, utilizar información confiable y responder oportunamente a las necesidades de la ciudadanía.

La evidencia mostró que los principales factores asociados con la eficiencia administrativa fueron la calidad de la gobernanza, la profesionalización del personal, la coordinación entre áreas, la transformación digital, la simplificación de procedimientos y el aprovechamiento responsable de los recursos públicos. En contraste, la burocracia excesiva, la sobrecarga laboral, la rigidez organizacional y la débil articulación entre planificación y ejecución redujeron la capacidad de respuesta institucional.

Asimismo, se determinó que la gestión por resultados contribuyó al desempeño institucional cuando la planificación estratégica, los indicadores y los mecanismos de seguimiento fueron



utilizados para orientar decisiones y promover procesos de mejora continua. La sola existencia de sistemas de medición no garantizó mejores resultados, especialmente cuando la información se empleó únicamente para cumplir exigencias administrativas.

Desde la perspectiva intercultural, se identificó que la equidad, la representación de grupos diversos, la participación ciudadana y la pertinencia cultural constituyeron dimensiones fundamentales del desempeño institucional. Las principales dificultades estuvieron relacionadas con la persistencia de sesgos organizacionales, relaciones desiguales de poder, barreras de acceso y una participación limitada de las comunidades en las decisiones públicas. En consecuencia, una institución no pudo considerarse plenamente eficiente cuando alcanzó sus metas administrativas, pero mantuvo servicios poco accesibles o culturalmente inadecuados para determinados sectores de la población.

Finalmente, los hallazgos permitieron establecer que el fortalecimiento de las instituciones públicas requirió integrar la eficiencia, la orientación hacia resultados y la interculturalidad dentro de un mismo modelo de gestión. Esta articulación habría favorecido una administración más transparente, participativa y sensible a la diversidad social, cultural y territorial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bel, G., & Warner, M. E. (2016). Factors explaining inter-municipal cooperation in service delivery: A meta-regression analysis. *Journal of Economic Policy Reform*, 19(2), 91–115. <https://doi.org/10.1080/17487870.2015.1100084>
- Bryson, J. M., Sancino, A., Benington, J., & Sørensen, E. (2017). Towards a multi-actor theory of public value co-creation. *Public Management Review*, 19(5), 640–654. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192164>
- Castelo, S. L., & Gomes, C. F. (2024). The role of performance measurement and management systems in changing public organizations: An exploratory study. *Public Money & Management*, 44(5), 399–406. <https://doi.org/10.1080/09540962.2023.2204400>
- Chakanyuka, C., Bacsu, J.-D. R., DesRoches, A., Dame, J., Carrier, L., Symenuk, P., O'Connell, M. E., Crowshoe, L., Walker, J., & Bourque Bearskin, L. (2022). Indigenous-specific cultural safety within health and dementia care: A scoping review



- of reviews. *Social Science & Medicine*, 293, Article 114658. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114658>
- Cucciniello, M., Porumbescu, G. A., & Grimmelihijsen, S. (2017). 25 years of transparency research: Evidence and future directions. *Public Administration Review*, 77(1), 32–44. <https://doi.org/10.1111/puar.12685>
- Curtis, E., Jones, R., Tipene-Leach, D., Walker, C., Loring, B., Paine, S.-J., & Reid, P. (2019). Why cultural safety rather than cultural competency is required to achieve health equity: A literature review and recommended definition. *International Journal for Equity in Health*, 18, Article 174. <https://doi.org/10.1186/s12939-019-1082-3>
- da Rosa, F. S., Lunkes, R. J., & Saviatto, K. (2019). Effect of using public resources and training for the sustainable development of Brazilian municipalities. *Environmental Monitoring and Assessment*, 191(10), Article 623. <https://doi.org/10.1007/s10661-019-7783-7>
- Dan, S., Lægreid, P., & Špaček, D. (2024). NPM reconsidered: Towards the study of enduring forms of NPM. *Public Management Review*, 26(9), 2531–2541. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2375561>
- de Boer, T. (2023). Updating public accountability: A conceptual framework of voluntary accountability. *Public Management Review*, 25(6), 1128–1151. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.2006973>
- De Waele, L., Polzer, T., van Witteloostuijn, A., & Berghman, L. (2021). “A little bit of everything?” Conceptualising performance measurement in hybrid public sector organisations through a literature review. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 33(3), 343–363. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-05-2020-0075>
- Ding, F., Lu, J., & Riccucci, N. M. (2021). How bureaucratic representation affects public organizational performance: A meta-analysis. *Public Administration Review*, 81(6), 1003–1018. <https://doi.org/10.1111/puar.13361>
- Elliott, G., Day, M., & Lichtenstein, S. (2020). Strategic planning activity, middle manager divergent thinking, external stakeholder salience, and organizational performance: A study of English and Welsh police forces. *Public Management Review*, 22(11), 1581–1602. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1635194>



- Eriksson, E., & Andersson, T. (2024). The ‘service turn’ in a new public management context: A street-level bureaucrat perspective. *Public Management Review*, 26(7), 2014–2038. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2241051>
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810–819. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>
- Gerrish, E. (2016). The impact of performance management on performance in public organizations: A meta-analysis. *Public Administration Review*, 76(1), 48–66. <https://doi.org/10.1111/puar.12433>
- Han, X., & Moynihan, D. P. (2022). Does managerial use of performance information matter to organizational outcomes? *The American Review of Public Administration*, 52(2), 109–122. <https://doi.org/10.1177/02750740211048891>
- Handtke, O., Schilgen, B., & Mösko, M. (2019). Culturally competent healthcare—A scoping review of strategies implemented in healthcare organizations and a model of culturally competent healthcare provision. *PLOS ONE*, 14(7), Article e0219971. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0219971>
- Haug, N., Dan, S., & Mergel, I. (2024). Digitally-induced change in the public sector: A systematic review and research agenda. *Public Management Review*, 26(7), 1963–1987. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2234917>
- Huang, Q., Zhang, K., Bodla, A. A., & Wang, Y. (2022). The influence of perceived red tape on public employees’ procrastination: The conservation of resource theory perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), Article 4368. <https://doi.org/10.3390/ijerph19074368>
- Jacobsen, C. B., & Jakobsen, M. L. (2018). Perceived organizational red tape and organizational performance in public services. *Public Administration Review*, 78(1), 24–36. <https://doi.org/10.1111/puar.12817>
- Jowsey, T. (2019). Three zones of cultural competency: Surface competency, bias twilight, and the confronting midnight zone. *BMC Medical Education*, 19(1), Article 306. <https://doi.org/10.1186/s12909-019-1746-0>



- Kårtvedt, L. E. (2024). Explaining coordination quality in public service delivery. *Public Performance & Management Review*, 47(4), 849–872. <https://doi.org/10.1080/15309576.2024.2315016>
- Lanin, D., & Hermanto, N. (2019). The effect of service quality toward public satisfaction and public trust on local government in Indonesia. *International Journal of Social Economics*, 46(3), 377–392. <https://doi.org/10.1108/IJSE-04-2017-0151>
- Liang, J., Park, S., & Zhao, T. (2020). Representative bureaucracy, distributional equity, and environmental justice. *Public Administration Review*, 80(3), 402–414. <https://doi.org/10.1111/puar.13160>
- Licsandru, T., Meliou, E., Steccolini, I., & Chang, S. M. (2025). Citizens' inclusion in public services: A systematic review of the public administration literature and reflection on future research avenues. *Public Administration*, 103(4), 1097–1119. <https://doi.org/10.1111/padm.13049>
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), Article 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Nabatchi, T., Sancino, A., & Sicilia, M. (2017). Varieties of participation in public services: The who, when, and what of coproduction. *Public Administration Review*, 77(5), 766–776. <https://doi.org/10.1111/puar.12765>
- Negri, C., & Dincă, G. (2023). Public sector's efficiency as a reflection of governance quality, an European Union study. *PLOS ONE*, 18(9), Article e0291048. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0291048>
- Osborne, S. P., Nasi, G., & Powell, M. G. H. (2021). Beyond co-production: Value creation and public services. *Public Administration*, 99(4), 641–657. <https://doi.org/10.1111/padm.12718>
- Rodriguez-Plesa, E. (2025). Representative bureaucracy and local government contracting: Examining supplier diversity programs. *Public Administration Review*, 85(3), 665–680. <https://doi.org/10.1111/puar.13867>
- Rueda López, N., Milán García, J., Uribe-Toril, J., & de Pablo Valenciano, J. (2020). Evolution and latest trends of local government efficiency: Worldwide research



(1928–2019). *Journal of Cleaner Production*, 261, Article 121276.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121276>

van der Kolk, B. (2022). Performance measurement in the public sector: Mapping 20 years of survey research. *Financial Accountability & Management*, 38(4), 703–729.
<https://doi.org/10.1111/faam.12345>

CONFLICTO DE INTERESES

No existe.

FINANCIAMIENTO

Ninguno.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Conceptualización: Leonardo Alberto Santos Santos.

Metodología: Leonardo Alberto Santos Santos.

Investigación: Leonardo Alberto Santos Santos.

Redacción – borrador original: Leonardo Alberto Santos Santos.

Redacción – revisión y edición: Leonardo Alberto Santos Santos.

