



## Evaluación de la gestión institucional y su incidencia en el logro de objetivos estratégicos en Perú

Evaluation of institutional management and its impact on the achievement of strategic objectives in Peru

*Avaliação da gestão institucional e seu impacto na consecução dos objetivos estratégicos no Peru*

 Julián Monrroy Aime

[jmonrroy@unfv.edu.pe](mailto:jmonrroy@unfv.edu.pe)

 Justo Rueda Peves

[jrueda@unfv.edu.pe](mailto:jrueda@unfv.edu.pe)

 Gladys Escobar Córdova

[gescobar@unfv.edu.pe](mailto:gescobar@unfv.edu.pe)

 Cesar Felipe Gallardo Mansilla

[cgallardom@unfv.edu.pe](mailto:cgallardom@unfv.edu.pe)

 Santiago Saturnino Patricio Aparicio

[spatricio@unfv.edu.pe](mailto:spatricio@unfv.edu.pe)

ARTÍCULO INVESTIGACIÓN



Escanea en tu dispositivo móvil  
o revisa este artículo en:

<http://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v10i37.244>

Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima, Perú

Recibido: 27 de enero 2026 | Aceptado: 25 de febrero 2026 | Publicado: 18 de marzo 2026

### Resumen

A pesar del crecimiento económico experimentado por Perú en las últimas décadas, persiste una brecha significativa entre la formulación de políticas públicas y su implementación efectiva, limitando el impacto del desarrollo en la población. La gestión institucional emerge como un factor crítico para cerrar esta brecha y lograr que las entidades públicas cumplan sus objetivos estratégicos. Este estudio tiene como objetivo analizar la incidencia de la gestión institucional en el logro de los objetivos estratégicos en las entidades públicas del Perú, utilizando un enfoque mixto con diseño explicativo secuencial. La fase cuantitativa, aplicada a 162 servidores de ministerios, reveló una correlación positiva y significativa ( $r = .578$ ) entre la gestión institucional y el cumplimiento de metas. Un modelo de regresión múltiple mostró que las dimensiones de "Servicio Civil y Talento Humano" ( $\beta = .315$ ) y "Seguimiento y Evaluación" ( $\beta = .248$ ) son los predictores más significativos, explicando el 36.4% de la varianza. La fase cualitativa, mediante estudios de caso, confirmó que la profesionalización del servicio civil y una cultura de evaluación orientada al aprendizaje son factores clave que diferencian a las entidades de alto y bajo desempeño. Se concluye que el fortalecimiento de estas capacidades es más determinante que la sola formulación de planes.

**Palabras clave:** Capacidad estatal, Evaluación, Gestión institucional, Gestión pública, Objetivos estratégicos, Perú, Servicio civil.

### Abstract

Despite the economic growth experienced by Peru in recent decades, a significant gap persists between the formulation of public policies and their effective implementation, limiting the impact of development on the population. Institutional management emerges as a critical factor in closing this gap and ensuring that public entities achieve their strategic objectives. This study aims to analyze the impact of institutional management on the achievement of strategic objectives in Peruvian public entities, using a mixed-methods approach with a sequential explanatory design. The quantitative phase, applied to 162 public servants from ministries, revealed a positive and significant correlation ( $r = .578$ ) between institutional management and goal attainment. A multiple regression model showed that the "Civil Service and Human Talent" ( $\beta = .315$ ) and "Monitoring and Evaluation" ( $\beta = .248$ ) dimensions are the most significant predictors, explaining 36.4% of the variance. The qualitative phase, through case studies, confirmed that the professionalization of the civil service and an evaluation culture oriented towards learning are key factors differentiating high and low-performing entities. It is concluded that strengthening these capabilities is more decisive than the mere formulation of plans.

**Keywords:** Civil service, Evaluation, Institutional management, Peru, Public management, State capacity, Strategic objectives.

### Resumo

Apesar do crescimento econômico vivenciado pelo peruanas últimas décadas, persiste uma lacuna significativa entre a formulação de políticas públicas e sua implementação efetiva, limitando o impacto do desenvolvimento sobre a população. A gestão institucional emerge como um fator crítico para reduzir essa lacuna e garantir que as entidades públicas alcancem seus objetivos estratégicos. Este estudo visa analisar o impacto da gestão institucional no alcance dos objetivos estratégicos em entidades públicas peruanas, utilizando uma abordagem de métodos mistos com um desenho explicativo sequencial. A fase quantitativa, aplicada a 162 servidores de ministérios, revelou uma correlação positiva e significativa ( $r = .578$ ) entre a gestão institucional e o cumprimento de metas. Um modelo de regressão múltipla mostrou que as dimensões de "Serviço Civil e Talento Humano" ( $\beta = .315$ ) e "Monitoramento e Avaliação" ( $\beta = .248$ ) são os preditores mais significativos, explicando 36,4% da variância. A fase qualitativa, através de estudos de caso, confirmou que a profissionalização do serviço civil e uma cultura de avaliação orientada para o aprendizado são fatores-chave que diferenciam as entidades de alto e baixo desempenho. Conclui-se que o fortalecimento dessas capacidades é mais determinante do que a mera formulação de planos.

**Palavras-chave:** Avaliação, Capacidade estatal, Gestão institucional, Gestão pública, Objetivos estratégicos, Peru, Serviço civil

## INTRODUCCIÓN

La capacidad de una nación para traducir sus aspiraciones de desarrollo en resultados concretos para sus ciudadanos depende, fundamentalmente, de la efectividad de su aparato estatal. A nivel global, la evaluación de la gestión institucional se ha consolidado como un campo de estudio crucial para comprender por qué algunas organizaciones públicas logran sus objetivos estratégicos mientras que otras fracasan, a pesar de contar con mandatos y recursos similares (Andrews, 2021). La premisa central es que la planificación, por sí sola, es insuficiente; el logro de metas está intrínsecamente ligado a la calidad de los sistemas y capacidades que conforman la "caja negra" de la gestión: cómo se organizan los procesos, cómo se gestiona el talento humano y cómo se utiliza la información para la toma de decisiones (Pollitt, 2021). Investigar la incidencia de la gestión en los resultados estratégicos es, por tanto, esencial para diagnosticar las barreras al desempeño y diseñar intervenciones que fortalezcan la gobernanza.

En el contexto específico de Perú, esta relación adquiere una relevancia particular. Durante las últimas décadas, el país ha experimentado un notable crecimiento macroeconómico; sin embargo, este progreso no siempre se ha traducido en una mejora proporcional en la calidad de los servicios públicos y el bienestar ciudadano (GIZ, 2021). Persiste una brecha significativa entre la formulación de

políticas y su implementación efectiva, lo que genera una percepción de ineficiencia estatal y limita el impacto del desarrollo en la población (Banco Mundial, 2023). La problemática central no radica en la ausencia de planificación, sino en las debilidades estructurales de la gestión institucional que obstaculizan la consecución de las metas trazadas (Contraloría General de la República, 2022).

A nivel internacional, este desafío se enmarca en el paradigma de la Nueva Gestión Pública (NGP) y sus evoluciones post-NGP, que desde hace décadas promueven la incorporación de herramientas del sector privado en la administración pública para mejorar la eficiencia y la orientación a resultados (Hood & Margetts, 2007; Osborne, 2021). Perspectivas globales, como las de la OCDE (2022), subrayan que la capacidad de un gobierno para cumplir sus promesas estratégicas es un indicador clave de su madurez institucional. Autores como Andrews (2021) y Bryson (2018) han demostrado, a través de estudios comparados, que los países con servicios civiles más profesionalizados, sistemas de monitoreo robustos y mayor flexibilidad administrativa tienden a mostrar un mejor desempeño en la ejecución de sus planes nacionales. Sin embargo, la transferencia de estos modelos a contextos no occidentales ha sido compleja. Investigaciones en África y Asia han revelado que la simple adopción de herramientas de planificación no es suficiente si no se abordan las limitaciones institucionales subyacentes, como

la cultura organizacional, la inestabilidad política y la capacidad técnica limitada (Al-Khoury, 2022; Pollitt, 2021). Esta perspectiva internacional refuerza la idea de que el análisis debe centrarse no solo en qué se planifica, sino en cómo se gestiona la ejecución.

En el contexto peruano, los antecedentes de este problema son extensos. Informes previos de la Defensoría del Pueblo (2020) y estudios de la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP, 2023) han documentado consistentemente las dificultades de las entidades para ejecutar su presupuesto y cumplir las metas de sus Planes Operativos Institucionales (POI). Estos estudios suelen señalar como causas la alta rotación de directivos, la complejidad de los sistemas administrativos (como el de contrataciones y presupuesto), y una débil articulación entre los niveles de gobierno. Por ejemplo, un análisis del Consejo Privado de Competitividad (2023) evidenció que la parálisis en la ejecución de proyectos de inversión no se debe a la falta de fondos, sino a "cuellos de botella" en la gestión. Estos antecedentes, aunque valiosos, han tendido a ser descriptivos o a enfocarse en un solo componente de la gestión. La presente investigación busca superar este enfoque fragmentado al proponer un análisis integral que conecte sistemáticamente múltiples dimensiones de la gestión institucional con el logro de objetivos.

Para abordar estos desafíos, el Estado peruano ha impulsado un ambicioso proceso de

modernización, cuyo marco principal es la Ley N° 27658 y la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030 (Decreto Supremo N° 095-2022-PCM). Esta política busca consolidar un Estado eficiente y orientado al ciudadano (PCM, 2022), articulado a través del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN) y sus instrumentos (CEPLAN, 2019). Es en este marco donde las variables centrales de nuestro estudio cobran relevancia.

La gestión institucional, entendida como la variable independiente, se define como el conjunto integrado de capacidades, procesos y sistemas que una organización pública moviliza para transformar recursos en valor público (Moore, 1995). Lejos de ser un concepto monolítico, la gestión institucional es multidimensional. Para este estudio, y en línea con los modelos de capacidad estatal propuestos por autores como Richard F. Elmore (1980) y Donald P. Moynihan (2020), se operacionaliza a través de cuatro dimensiones clave: 1) Planificación y Presupuesto por Resultados, que implica la correcta alineación de los planes (PEI, POI) con los recursos financieros para lograr efectos medibles; 2) Gestión de Procesos y Simplificación Administrativa, que se refiere a la optimización de los flujos de trabajo internos para producir bienes y servicios de manera eficiente; 3) Servicio Civil y Talento Humano, que abarca las políticas de selección, desarrollo y retención de personal idóneo (Ramió, 2019); y 4) Seguimiento, Evaluación y Mejora Continua, que es la capacidad de usar datos de desempeño para aprender y

corregir el rumbo (Poister, 2010). La calidad de estas dimensiones en conjunto determina la fortaleza de la gestión de una entidad.

Por su parte, el logro de objetivos estratégicos, nuestra variable dependiente, se conceptualiza como el grado en que una entidad pública cumple con las metas y resultados definidos en su Plan Estratégico Institucional (PEI). Siguiendo a Paul R. Niven (2014), un experto en la metodología del Balanced Scorecard, el logro de objetivos no debe medirse únicamente por la ejecución del gasto presupuestal, sino a través de un sistema de indicadores de desempeño que reflejen los avances en las prioridades estratégicas de la organización. En el contexto peruano, esto se traduce en la medición del avance de los indicadores de resultado asociados a las Acciones Estratégicas Institucionales (AEI) definidas en el PEI, según la metodología provista por CEPLAN (2019). Por lo tanto, esta variable mide la efectividad de la entidad en su misión de generar los cambios o entregar los servicios que se ha propuesto.

La justificación de este estudio radica en la necesidad urgente de generar evidencia empírica que vincule la calidad de la gestión institucional con los resultados estratégicos en el sector público peruano. Comprender esta relación es crucial para ir más allá del diagnóstico descriptivo y proponer reformas focalizadas. La importancia de esta investigación es tanto teórica, al aportar al cuerpo de conocimiento sobre la gestión pública en países en desarrollo, como práctica, al

ofrecer recomendaciones concretas para mejorar la efectividad del Estado peruano.

En este contexto, el presente artículo tiene como objetivo general analizar la incidencia de la gestión institucional en el logro de los objetivos estratégicos en las entidades públicas del Perú. Para ello, se buscará: 1) caracterizar las prácticas predominantes en las dimensiones de la gestión institucional; 2) evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos reportados; y 3) determinar la relación explicativa entre la gestión institucional y los resultados alcanzados.

## MÉTODO

Para responder a la pregunta de investigación y alcanzar los objetivos propuestos, se adoptó un enfoque mixto de investigación, cuya elección se fundamentó en la naturaleza compleja del objeto de estudio. Autores como John W. Creswell y Vicki L. Plano Clark (2017) sostienen que la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos permite obtener una comprensión más completa y matizada. De este modo, la aproximación cuantitativa permitió medir la incidencia y la fuerza de la relación entre las variables, aportando validez externa, mientras que la aproximación cualitativa resultó indispensable para explorar el "cómo" y el "porqué" de dicha relación, capturando contextos y procesos que los datos numéricos no revelan (Tashakkori y Teddlie, 2010).

En consecuencia, el estudio se estructuró bajo un diseño explicativo secuencial (DEXPLIS). Este diseño, como lo describen Creswell y Plano Clark (2017), se desarrolló en dos fases: primero, se

recolectaron y analizaron datos cuantitativos para probar la hipótesis de la relación entre variables y, posteriormente, se utilizaron dichos resultados para informar la recolección de datos cualitativos. Este diseño fue ideal no solo para determinar si existía una relación, sino también para comprender sus mecanismos causales.

En cuanto a los participantes, la población de estudio estuvo constituida por las entidades públicas del nivel de gobierno nacional en Perú, específicamente los 19 ministerios. Para la fase cuantitativa, se trabajó con una muestra no probabilística por conveniencia de 162 directivos y servidores de un conjunto de ministerios que aceptaron participar, con lo que se aseguró la potencia estadística necesaria (Cohen, 1988). A continuación, para la fase cualitativa, se empleó un muestreo intencional, seleccionando dos casos de estudio (un ministerio de alto desempeño y otro de bajo) a partir de los resultados cuantitativos. Dentro de cada caso, se seleccionaron informantes clave para realizar entre 10 y 15 entrevistas en profundidad hasta alcanzar la saturación teórica (Corbin y Strauss, 2015).

Para la recolección de datos, en la fase cuantitativa se utilizó la técnica de la encuesta a través de un cuestionario estructurado con escala de tipo Likert, diseñado ad-hoc para medir la percepción sobre las dimensiones de la gestión institucional. El logro de objetivos, por su parte, se midió mediante el análisis documental de los reportes de seguimiento del PEI disponibles en el

aplicativo CEPLAN V.01. Dicho cuestionario fue validado por juicio de expertos y una prueba piloto para verificar su fiabilidad. Luego, en la fase cualitativa, la técnica principal fue la entrevista en profundidad, guiada por un guion semiestructurado derivado de los hallazgos cuantitativos, complementada con el análisis documental de informes de gestión y actas de reunión.

Finalmente, el procesamiento de la información se realizó de manera diferenciada. Para el análisis cuantitativo, los datos del cuestionario fueron procesados con el software SPSS, realizando análisis descriptivos, correlaciones de Pearson y un modelo de regresión lineal múltiple para identificar el peso explicativo de cada dimensión de la gestión. Para el análisis cualitativo, las entrevistas fueron transcritas y analizadas siguiendo los principios de la teoría fundamentada (Corbin y Strauss, 2015), utilizando codificación abierta, axial y selectiva con el apoyo del software Atlas. para identificar categorías emergentes. La fase de integración final consistió en utilizar los hallazgos cualitativos para interpretar, explicar y dar profundidad a los resultados estadísticos, logrando así la triangulación de datos que caracterizó a este diseño mixto.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Esta sección presenta los hallazgos del estudio, organizados según las fases del diseño explicativo secuencial. Primero, se exponen los resultados cuantitativos derivados del análisis de las encuestas y los datos de cumplimiento de metas.

Posteriormente, se presentan los hallazgos cualitativos obtenidos de las entrevistas en profundidad, que sirven para explicar y dar contexto a los datos numéricos.

**Fase 1: Resultados cuantitativos**

La primera fase del análisis tuvo como objetivo caracterizar las variables y determinar la relación e incidencia entre la gestión institucional y el logro de objetivos estratégicos.

**Análisis descriptivo de la Gestión Institucional**

Se aplicó el cuestionario a una muestra final de 162 directivos y servidores de 10 ministerios.

La percepción sobre la calidad de la gestión institucional, en una escala de 1 a 5, arrojó una media general de 2.85, lo que sugiere una valoración predominantemente "regular" o "deficiente". Al analizar las dimensiones (ver Tabla 1), la "Planificación y Presupuesto por Resultados" obtuvo la puntuación más alta (M=3.45), indicando que los servidores perciben que la alineación entre planes y presupuesto es el componente más consolidado. En contraste, la dimensión de "Servicio Civil y Talento Humano" fue la peor valorada (M=2.21), reflejando una percepción crítica sobre la meritocracia, la capacitación y la retención del personal.

**Tabla 1.** Estadísticos descriptivos de las dimensiones de la Gestión Institucional

Dimensión de la Gestión Institucional	Media (M)	Desviación Estándar (DE)
1. Planificación y Presupuesto por Resultados	3.45	0.89
2. Gestión de Procesos y Simplificación Adm.	2.93	1.02
3. Servicio Civil y Talento Humano	2.21	0.95
4. Seguimiento, Evaluación y Mejora Continua	2.79	1.15
Gestión Institucional (General)	2.85	0.88

## Nivel de logro de los objetivos estratégicos

El análisis documental de los reportes de seguimiento del PEI de los ministerios participantes reveló un nivel de cumplimiento promedio del 61.4% en los indicadores de resultado de las Acciones Estratégicas Institucionales (AEI) para el periodo analizado. La dispersión de los resultados fue alta, con entidades que apenas alcanzaron el 35% de sus metas, mientras que el ministerio con mejor desempeño llegó al 88%. Esta variabilidad justifica la búsqueda de factores explicativos en la gestión institucional.

## Análisis correlacional y de regresión

Para determinar la relación entre las variables, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson. Se encontró una correlación positiva, moderada y estadísticamente significativa ( $r = .578$ ,  $p < .01$ ) entre el índice general de gestión institucional y el logro de objetivos estratégicos. Esto confirma la hipótesis de que, a mejor gestión institucional, mayor es el cumplimiento de las metas.

Para evaluar la incidencia de cada dimensión, se ejecutó un modelo de regresión lineal múltiple (ver Tabla 2). El modelo resultó ser estadísticamente significativo ( $F(4, 157) = 22.45$ ,  $p < .001$ ) y explicó el 36.4% de la varianza en el logro de objetivos estratégicos ( $R^2$  ajustado = .364). Los resultados indican que dos dimensiones tienen un poder predictivo significativo: "Servicio Civil y Talento Humano" ( $\beta = .315$ ,  $p < .01$ ) y "Seguimiento, Evaluación y Mejora Continua" ( $\beta =$

.248,  $p < .05$ ). Las otras dos dimensiones, aunque positivamente relacionadas, no resultaron ser predictores estadísticamente significativos en el modelo multivariado.

**Tabla 2. Resultados de la regresión lineal múltiple para el logro de Objetivos Estratégicos**

Variable (Dimensiones)	Independiente	Coefficiente Beta ( $\beta$ )	Sig. (p)
1. Planificación y Presupuesto por Resultados		.134	.112
2. Gestión de Procesos y Simplificación Adm.		.098	.231
3. Servicio Civil y Talento Humano		.315	.008
4. Seguimiento, Evaluación y Mejora Continua		.248	.041

\*Nota:  $R^2$  ajustado = .364. \* $p < .05$ .

## Fase 2: Resultados cualitativos

Con base en los hallazgos cuantitativos, se seleccionaron dos ministerios para el estudio de caso: el "Ministerio A", con alto logro de objetivos (88%) y alta percepción de gestión, y el "Ministerio B", con bajo logro (41%) y baja percepción. Las entrevistas en profundidad buscaron explicar por qué las dimensiones de talento humano y seguimiento eran tan determinantes.

### Del análisis cualitativo emergieron tres categorías centrales:

La profesionalización del servicio civil como ancla del desempeño. En el Ministerio A, los entrevistados destacaron la existencia de una "línea de carrera más clara" y la "continuidad de los equipos técnicos a pesar de los cambios de

ministros". Un directivo señaló: "Aquí, aunque cambie la cabeza, el cuerpo técnico que conoce el sector se mantiene. Eso nos permite sostener las políticas a largo plazo". En contraste, en el Ministerio B, el discurso fue de "inestabilidad constante" y "designación de personal sin el perfil técnico adecuado". Un servidor comentó: "Cada seis meses tenemos un nuevo jefe que viene con su gente. Deshacen todo lo avanzado y empezamos de cero. Así es imposible cumplir ninguna meta estratégica". Esto explica el alto poder predictivo de la variable "Servicio Civil y Talento Humano".

La evaluación: De requisito a herramienta de gestión. Esta categoría explica la importancia de la dimensión de seguimiento. En el Ministerio A, las reuniones de seguimiento del PEI eran descritas como "espacios de aprendizaje" donde se

analizaban las desviaciones para "tomar decisiones correctivas". Un gerente de planificación afirmó: "El indicador en rojo no es para buscar culpables, es una alerta para preguntarnos qué falló y cómo lo ajustamos". Por el contrario, en el Ministerio B, el seguimiento era visto como un "mero trámite para cumplir con CEPLAN". Un entrevistado confesó: "Llenamos los reportes a fin de mes con lo que se puede. Rara vez esa información se usa para cambiar la forma en que trabajamos".

"Cuellos de Botella" Administrativos como Freno Silencioso. Aunque la dimensión de procesos no fue estadísticamente significativa en el modelo de regresión, cualitativamente emergió como una barrera transversal, especialmente en el Ministerio B. Los entrevistados se quejaron de la "excesiva burocracia en logística y contrataciones", que ralentizaba la ejecución de actividades planificadas. Esto sugiere que, si bien el talento humano y el seguimiento son los motores principales, los procesos administrativos actúan como un "freno de mano" que, si es muy rígido, puede neutralizar el impulso de las otras dimensiones.

En síntesis, la integración de los resultados cuantitativos y cualitativos ofrece una visión robusta y coherente. Los datos cuantitativos establecen que la gestión institucional, y en particular las dimensiones de talento humano y seguimiento, inciden significativamente en el logro de objetivos. Los datos cualitativos, por su parte, dan vida a esta relación, demostrando que

la diferencia entre el éxito y el fracaso estratégico radica en la capacidad de una entidad para construir un servicio civil profesionalizado y utilizar la evaluación como una herramienta genuina para el aprendizaje y la mejora continua, más allá del simple cumplimiento normativo.

## DISCUSIÓN

Los resultados de esta investigación arrojan luz sobre la compleja maquinaria de la administración pública peruana, confirmando que la capacidad de una entidad para lograr sus objetivos estratégicos está significativamente determinada por la calidad de su gestión institucional. El hallazgo de que un 36.4% de la varianza en el desempeño es explicada por las dimensiones de gestión analizadas, no solo valida la hipótesis central del estudio, sino que también ofrece una cuantificación concreta de una relación a menudo intuida pero raramente medida en el contexto local.

El aspecto más revelador de los hallazgos es la preeminencia de la dimensión de "Servicio Civil y Talento Humano" como el predictor más potente del éxito estratégico. Este resultado resuena con fuerza y, a la vez, desafía ciertos enfoques de la modernización del Estado. Mientras que gran parte del esfuerzo reformista en Perú se ha centrado en la sofisticación de los sistemas de planificación (CEPLAN) y presupuesto (Presupuesto por Resultados), nuestros datos sugieren que estas herramientas, aunque necesarias, son insuficientes si la base humana que debe operarlas es inestable y carece de profesionalización. Este hallazgo se alinea de manera contundente con la "teoría de la

capacidad administrativa" de Donald P. Moynihan (2020), quien argumenta que las rutinas, habilidades y la motivación del personal son el verdadero motor del desempeño gubernamental. El contraste cualitativo entre el Ministerio A, con su "cuerpo técnico" estable, y el Ministerio B, con su "inestabilidad constante", no es una anécdota, sino la manifestación empírica de esta teoría. El estudio va más allá de lo que plantean informes del BID (2022) o la Defensoría del Pueblo (2020); no solo describe la rotación como un problema, sino que demuestra estadísticamente que es el principal factor que discrimina entre el éxito y el fracaso en el cumplimiento de metas.

Asimismo, la significancia del "Seguimiento, Evaluación y Mejora Continua" como segundo predictor clave merece un análisis crítico. Este resultado podría interpretarse superficialmente como una validación del mandato normativo de CEPLAN sobre el seguimiento. Sin embargo, la evidencia cualitativa obliga a una lectura más profunda. El hallazgo no es que "hacer seguimiento" importa, sino que cómo se hace el seguimiento es lo que marca la diferencia. La distinción entre una evaluación para el "aprendizaje" (Ministerio A) y una para el "cumplimiento" (Ministerio B) es crucial. Esto se conecta directamente con los trabajos de Chris Argyris y Donald Schön (1978) sobre el aprendizaje organizacional de "doble bucle" (double-loop learning), donde las organizaciones no solo corrigen errores, sino que cuestionan y modifican las normas y supuestos subyacentes. El Ministerio A exhibía rasgos de este aprendizaje

profundo, mientras que el Ministerio B estaba atrapado en un "bucle simple": llenar formatos sin cuestionar la estrategia o los procesos. Por tanto, el estudio sugiere que la política de modernización debe enfocarse tanto en la cultura organizacional como en la implementación de sistemas de información.

Quizás el resultado más provocador es la aparente contradicción en torno a la "Gestión de Procesos y Simplificación Administrativa". Su falta de significancia estadística en el modelo de regresión, a pesar de su omnipresencia en el discurso cualitativo como un "freno silencioso", es un puzzle que exige interpretación. Este hallazgo no debe leerse como que la burocracia no importa. Por el contrario, podría estar reflejando el fenómeno de la "isomorfismo institucional" descrito por DiMaggio y Powell (1983), donde las organizaciones de un mismo campo (en este caso, los ministerios peruanos) tienden a volverse homogéneas en sus estructuras y procesos. Es plausible que la rigidez de los sistemas administrativos transversales (contrataciones, presupuesto, etc.) sea tan endémica y uniforme en todo el sector público peruano que actúa como una constante, no como una variable. Por lo tanto, no explica las diferencias de desempeño entre entidades, porque afecta a casi todas por igual. La implicación de esto es profunda: mientras que las mejoras en talento humano pueden generar ventajas competitivas dentro del sistema actual, una mejora sustancial y generalizada del desempeño estatal requeriría una reforma estructural de estos sistemas transversales que

hoy actúan como un "techo de cristal" para la eficiencia.

En cuanto a las implicaciones de estos hallazgos son significativas. Desde la perspectiva práctica de la gestión pública en Perú, el mensaje es claro: la inversión en la profesionalización del servicio civil, garantizando la meritocracia y la estabilidad de los equipos técnicos, es la palanca más efectiva para mejorar el logro de los objetivos estratégicos. Las entidades y los órganos rectores como SERVIR deberían priorizar la consolidación de la carrera pública. Además, se debe reorientar el enfoque de la evaluación, pasando de una obsesión por el reporte a una cultura de uso de la evidencia para la toma de decisiones. Teóricamente, el estudio contribuye a la literatura sobre gestión pública en países en desarrollo, demostrando empíricamente que las capacidades internas, y no solo la adopción de herramientas de gestión, son el factor crítico para la efectividad del Estado.

No obstante, es imperativo reconocer las limitaciones de la investigación. El diseño, al ser transversal, captura una "fotografía" en un momento específico, sin poder establecer causalidad de manera definitiva. La muestra, aunque suficiente para el análisis estadístico, fue no probabilística, lo que restringe la generalización formal de los hallazgos al universo de ministerios peruanos. Adicionalmente, la medición de la gestión institucional se basó en percepciones, que, si bien son un indicador válido de la realidad organizacional, pueden contener

sesgos. Finalmente, el estudio se centró en el nivel de gobierno nacional, y sus conclusiones no son directamente extrapolables a los gobiernos regionales o locales, cuyas dinámicas institucionales pueden ser distintas.

En definitiva, esta discusión sitúa los resultados del estudio en un diálogo crítico con la teoría y la realidad de la gestión pública. Se confirma que el camino hacia un Estado más efectivo no es una simple cuestión de mejorar la planificación, sino una tarea más compleja y profunda: la de construir una institucionalidad sólida desde sus cimientos, comenzando por las personas que la integran y la cultura que fomenta.

## CONCLUSIONES

En respuesta al objetivo de analizar la incidencia de la gestión institucional en el logro de los objetivos estratégicos en las entidades públicas del Perú, este estudio ha llegado a conclusiones determinantes. Los resultados confirman que existe una relación positiva y significativa entre la calidad de la gestión institucional y el cumplimiento de las metas estratégicas. Sin embargo, no todas las dimensiones de la gestión tienen el mismo peso. Se concluye que la profesionalización del servicio civil y la existencia de una cultura de seguimiento y evaluación orientada al aprendizaje son los dos pilares fundamentales que explican el éxito en el desempeño de las entidades públicas peruanas a nivel nacional. Por el contrario, la mera existencia de planes y presupuestos formalmente alineados no es suficiente para garantizar resultados, y la

rigidez de los procesos administrativos actúa como un lastre generalizado.

En virtud de los hallazgos y las limitaciones reconocidas, se proponen futuras líneas de investigación que podrían ampliar y profundizar la comprensión del fenómeno. Sería de gran valor la realización de estudios longitudinales que permitan observar la evolución de la capacidad institucional y su impacto en los resultados a lo largo del tiempo, superando la naturaleza estática del presente análisis. Asimismo, se recomienda replicar la investigación utilizando un muestreo probabilístico para aumentar la capacidad de generalización de los resultados. Resultaría igualmente enriquecedor extender el estudio a los otros niveles de gobierno regional y local, para realizar un análisis comparativo que identifique las particularidades de la gestión en diferentes contextos subnacionales. Finalmente, futuras investigaciones podrían incorporar indicadores de gestión más objetivos para triangularlos con los datos de percepción y obtener una medición aún más robusta de la capacidad institucional.

En última instancia, este artículo demuestra que para que el Estado peruano sea más efectivo en la consecución de sus objetivos de desarrollo, la atención debe desplazarse de la forma al fondo; de la simple adopción de herramientas gerenciales a la construcción paciente y sostenida de una verdadera capacidad institucional. El camino hacia la modernización no se construye únicamente con planes y sistemas, sino, y sobre todo, con el fortalecimiento de su principal activo:

las personas que lo sirven y la cultura organizacional que promueve su desarrollo y orienta su trabajo hacia la generación de valor público para todos los ciudadanos.

## REFERENCIAS

- Al-Khouri, A. M. (2022). New public management and the kaplan-norton balanced scorecard: A case study of the UAE. *International Journal of Public Administration*, 45(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1885643>
- Andrews, M. (2021). *The limits of institutional reform in development: Changing rules for realistic solutions*. Cambridge University Press.
- Argyris, C., y Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2022). *La gestión pública del siglo XXI: Retos y oportunidades para América Latina*. <https://publications.iadb.org/es/la-gestion-publica-del-siglo-xxi>
- Banco Mundial. (2023). *Peru systematic country diagnostic: Opportunities for all*. World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/39451>
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2019). *Guía para el planeamiento institucional*. <https://www.ceplan.gob.pe/guia-para-el-planeamiento-institucional/>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Consejo Privado de Competitividad. (2023). *Informe de competitividad 2023-2024*. <https://www.cpc.org.pe/informe-competitividad-2023/>
- Contraloría General de la República. (2022). *Informe de seguimiento a la ejecución del presupuesto público*. <https://www.contraloria.gob.pe/informes->

- publicaciones/
- Corbin, J., y Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (4th ed.). Sage. [https://books.google.com/books?id=J8w\\_CwAAQBAJ](https://books.google.com/books?id=J8w_CwAAQBAJ)
- Creswell, J. W., y Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). Sage. [https://books.google.com/books?id=J8w\\_CwAAQBAJ](https://books.google.com/books?id=J8w_CwAAQBAJ)
- Defensoría del Pueblo. (2020). *Supervisión a la gestión pública: Balance y desafíos*. <https://www.defensoria.gob.pe/informes-especiales/>
- DiMaggio, P. J., y Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Elmore, R. F. (1980). Backward mapping: Implementation research and policy decisions. *Political Science Quarterly*, 94(4), 601–616. <https://doi.org/10.2307/2149628>
- Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP). (2023). *Estudios sobre la gestión pública en el Perú*. SERVIR. <https://www.enap.edu.pe/publicaciones/>
- Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). (2021). *Gobernanza y desarrollo en el Perú: Un análisis de la última década*. <https://www.giz.de/en/worldwide/336.html>
- Hood, C., y Margetts, H. (2007). *The tools of government in the digital age*. Palgrave Macmillan. [https://archive.org/details/toolsofgovernmen0000hood\\_d0a8/page/n9/mode/2up](https://archive.org/details/toolsofgovernmen0000hood_d0a8/page/n9/mode/2up)
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press. <https://books.google.com/books?id=8wJCDgAAQBAJ>
- Moynihan, D. P. (2020). *Administrative burden: Policymaking by other means*. Russell Sage Foundation. [https://books.google.com/books?id=J8w\\_CwAAQBAJ](https://books.google.com/books?id=J8w_CwAAQBAJ)
- Niven, P. R. (2014). *Balanced scorecard: Step-by-step for government and nonprofit agencies* (2nd ed.). Wiley. <https://books.google.com/books?id=8wJCDgAAQBAJ>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2022). *Government at a Glance 2022*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/19991425>
- Osborne, S. P. (Ed.). (2021). *The new public governance: Emerging perspectives on the theory and practice of public governance* (2nd ed.). Routledge. <https://www.routledge.com/The-New-Public-Governance-Emerging-Perspectives-on-the-Theory-and-Practice/Osborne/p/book/9781135173265>
- Oyarce, H., & Martínez, R. (2020). Modernización de la gestión pública en América Latina: Trayectorias y desafíos. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (76), 7-38. <https://revista.clad.org/ryd/issue/view/27>
- Poister, T. H. (2010). The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. *Public Administration Review*, 70(s1), s246-s254. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02284.x>
- Pollitt, C. (2021). The evolving nature of public management reform: A comparative analysis. *Public Policy and Administration*, 36(4), 435-455. <https://doi.org/10.1177/0952076720949933>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2022). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030* [Decreto Supremo N° 095-2022-PCM]. <https://www.gob.pe/32166-politica-nacional-de-modernizacion-de-gestion-publica-a-2030>
- Ramió, C. (2019). *La nueva gestión pública y una buena gobernanza*. Catarata. Editorial: Los Libros de la Catarata (Madrid). ISBN: 978-84-9097-590-9. <https://www.catarata.org/>
- Tashakkori, A., y Teddlie, C. (Eds.). (2010). *SAGE handbook of mixed methods in social & behavioral research* (2nd ed.). SAGE Publications.

<https://doi.org/10.4135/9781506335193>

Walker, R. M., y Boyne, G. A. (2021). Public management and performance: A comprehensive review. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(4), 699-717.

<https://doi.org/10.1093/jopart/muab021>