

ARTÍCULO ORIGINAL

VINCULACIÓN ENTRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL Y EL PRESUPUESTO DE LOS ORGANISMOS Y ENTIDADES DEL ESTADO DEL PARAGUAY: DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA METODOLÓGICA

Linking Institutional Strategic Planning and the Budget of State Agencies and Entities in Paraguay: Diagnosis and Methodological Proposal

DOI: <https://doi.org/10.65740/6nh9xx31>

Juan Ramón Bernal Aveiro

Universidad Columbia del Paraguay, Asunción, Paraguay.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9945-0046>

Autor/a de correspondencia: bernalaveiro@gmail.com

Sergio David González Ayala

Universidad Columbia del Paraguay, Asunción, Paraguay.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3512-7437>

sergio.gonzalez@posgradocolumbia.edu.py

Resumen

La gestión pública en el Paraguay enfrenta un desafío estructural derivado de la desconexión entre la planificación estratégica institucional y la asignación del presupuesto público en los Organismos y Entidades del Estado (OEE). Esta desarticulación favorece que el Presupuesto General de la Nación se estructure sobre la base de los gastos históricos, sin reflejar las prioridades definidas en los Planes Estratégicos Institucionales (PEI), lo que limita el impacto de las políticas públicas en la ciudadanía. El objetivo de la investigación fue proponer un modelo metodológico que permita vincular la planificación estratégica institucional con la asignación presupuestaria en los OEE. Se adoptó un diseño no experimental, de corte transversal, con enfoque mixto y alcance descriptivo y propositivo, en el marco de la gestión por resultados y del presupuesto por resultados. Se aplicó un cuestionario de 29 ítems en escala de Likert, con preguntas abiertas y un alfa de Cronbach de 0,986, a 156 funcionarios de las áreas de planificación, presupuesto y finanzas. Los resultados muestran un reconocimiento formal del vínculo: el 64 % considera que los recursos se vinculan con los objetivos del PEI; pero una articulación operativa débil: solo el 49 % puede identificar los recursos destinados a cada objetivo, el 38 % reconoce mecanismos formales de retroalimentación y el 40 % percibe capacitación continua. La desarticulación es a la vez estructural, normativa y técnica. Se propone el Modelo Metodológico Integrado de Vinculación PEI-Presupuesto (MMIV-PEIP), organizado en seis fases cíclicas, y un anteproyecto de ley para su implementación gradual.

Palabras clave: planificación estratégica institucional; presupuesto público; gestión por resultados; presupuesto por resultados; administración pública.

Abstract

Public management in Paraguay faces a structural challenge stemming from the disconnection between institutional strategic planning and public budget allocation in State Agencies and Entities (OEE). This disarticulation leads the General Budget of the Nation to be structured on historical spending, without reflecting the priorities defined in Institutional Strategic Plans (PEI), which limits the impact of public policies on citizens. The objective of the research was to propose a methodological model to link institutional strategic planning with budget allocation in the OEE. A non-experimental, cross-sectional design with a mixed approach and descriptive and propositional scope was adopted, within the framework of results-based management and results-based budgeting. A 29-item Likert questionnaire with open questions and a Cronbach's alpha of 0.986 was applied to 156 officials from planning, budget and finance areas. Results show formal recognition of the link —64% consider that resources are linked to PEI objectives— but weak operational articulation: only 49% can identify the resources allocated to each objective, 38% acknowledge formal feedback mechanisms and 40% perceive continuous training. The disarticulation is simultaneously structural, regulatory and technical. The Integrated Methodological Model for Linking the PEI and the Budget (MMIV-PEIP), organized in six cyclical phases, and a draft bill for its gradual implementation are proposed.

Cómo citar: Bernal Aveiro, J. R., & González Ayala, S. D. (2026). Vinculación entre la planificación estratégica institucional y el presupuesto de los organismos y entidades del Estado del Paraguay: diagnóstico y propuesta metodológica. *Revista Internacional de Investigación en Gobernabilidad*, 6, 135-147. <https://doi.org/10.65740/6nh9xx31>

Editor responsable: Derlitz Osmar Cabrera Cabrera, Posgrado Columbia, Asunción, Paraguay, riig@posgradocolumbia.edu.py

Derechos de autor: © 2026 Juan Ramón Bernal Aveiro y Sergio David González Ayala. Los autores conservan los derechos de autor.

Licencia: Este artículo se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

Keywords: institutional strategic planning; public budget; results-based management; performance-based budgeting; public administration.

Introducción

El presupuesto público es la expresión financiera de las prioridades del Estado. En él se materializan las decisiones sobre qué políticas se financian, en qué magnitud y con qué resultados esperados, y por ello su vinculación con la planificación estratégica constituye una condición para que la acción pública sea coherente, eficiente y orientada a la creación de valor para la ciudadanía. En América Latina, la gestión para resultados en el desarrollo ha promovido, desde comienzos del siglo XXI, la integración de la planificación, el presupuesto, la gestión financiera, la gestión de programas y el seguimiento y la evaluación en un ciclo coherente, y la vinculación entre el plan y el presupuesto ha sido identificada como uno de sus pilares más débiles en la región (García López y García Moreno, 2010). Los estudios comparados muestran que, aun cuando los países han avanzado en la formulación de planes nacionales e institucionales y en la introducción de presupuestos por programas y por resultados, ambos procesos suelen desarrollarse en paralelo, con escasos puntos de contacto técnico y con predominio de la lógica incremental en la asignación de los recursos (Marcel et al., 2014; Shack Yalta, 2008).

En el Paraguay, los Organismos y Entidades del Estado elaboran sus Planes Estratégicos Institucionales conforme a la guía metodológica de la Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social, y formulan sus presupuestos en el marco de la Ley N.º 1535/1999 de Administración Financiera del Estado y de la Ley N.º 6620/2020, que dispone la implementación gradual del presupuesto por resultados. Sin embargo, los PEI no son utilizados de manera sistemática como base para la distribución presupuestaria, y la asignación de los recursos se realiza, en gran medida, sin una alineación directa con los objetivos estratégicos. Esta desconexión repercute en la eficiencia del gasto, porque los recursos pueden destinarse a iniciativas de menor impacto; dificulta la priorización de proyectos en áreas sensibles como la salud, la educación, la infraestructura y la seguridad; limita el seguimiento y la evaluación del impacto de las inversiones; y contribuye a una percepción negativa de la gestión pública, afectando la confianza ciudadana en las instituciones.

La pregunta principal de la investigación fue cómo podría vincularse la planificación estratégica institucional con la asignación del presupuesto público en los organismos y entidades del Estado paraguayo. El objetivo general consistió en proponer un modelo metodológico que permita esa vinculación. Los objetivos específicos fueron analizar las implicancias de la ausencia de vinculación entre los PEI y el presupuesto; identificar los factores que afectan la desconexión entre la planificación estratégica y la asignación presupuestaria; evaluar los beneficios de la implementación de la vinculación; recopilar y analizar las opiniones de los responsables de planificación y presupuesto para fundamentar la propuesta; y valorar el papel de la capacitación de los funcionarios en la mejora de la vinculación. El estudio aporta evidencia empírica sobre un problema reconocido pero escasamente medido en el país, y una propuesta metodológica y normativa concreta para abordarlo.

Fundamentación Teórica

Presupuesto público, racionalidad incremental y gestión por resultados

La teoría presupuestaria ha discutido durante décadas la tensión entre la racionalidad de la planificación y la dinámica política e incremental del presupuesto. Wildavsky (1964) mostró que el presupuesto se construye, en la práctica, a partir de la base del año anterior, con ajustes marginales negociados entre los actores, y Lindblom (1959) describió la toma de decisiones públicas como un proceso de aproximaciones sucesivas, antes que como la aplicación de un plan racional integral. Estas perspectivas explican por qué los intentos de vincular el presupuesto con la planificación —desde el presupuesto por programas hasta el presupuesto por resultados— han enfrentado resistencias persistentes: el presupuesto incremental ofrece estabilidad, previsibilidad y facilidad de negociación, mientras que la asignación basada en objetivos exige información, capacidades técnicas y disposición a redistribuir los recursos.

La gestión por resultados propone superar esta tensión mediante la articulación de los instrumentos de gestión en torno a los resultados esperados para la ciudadanía. El presupuesto por resultados constituye su expresión financiera: busca que la asignación y la reasignación de los recursos se basen, al menos en parte, en información sobre el desempeño de los programas, mediante indicadores, metas y evaluaciones (Robinson y Last, 2009). Schick (2007) advirtió que el presupuesto por resultados no debe entenderse como una regla automática que vincule mecánicamente los recursos con los resultados, sino como una herramienta analítica que enriquece las decisiones presupuestarias con información de desempeño. En esta perspectiva, la vinculación entre el plan y el presupuesto no implica que cada objetivo tenga una asignación predeterminada, sino que las decisiones presupuestarias sean trazables hasta los objetivos estratégicos y que su efecto pueda evaluarse.

La evolución del presupuesto público en América Latina muestra una sucesión de enfoques orientados a acercarlo a la planificación. El presupuesto tradicional, organizado por objetos de gasto, privilegiaba el control de la legalidad y la contabilidad de los recursos; el presupuesto por programas, difundido en la región desde la década de 1960, buscó organizar el gasto en torno a las funciones y los programas de gobierno; y el presupuesto por resultados, impulsado desde fines del siglo XX, incorporó la información sobre el desempeño en las decisiones de asignación. En el Paraguay, el tránsito del presupuesto

tradicional al presupuesto por programas y, más recientemente, hacia el presupuesto por resultados, se ha expresado en una estructura programática que clasifica los programas en centrales, sustantivos y de inversión, y en la exigencia de que los programas sustantivos cuenten con una matriz de resultados, indicadores y metas. Sin embargo, la estructura programática del presupuesto y la estructura de objetivos del PEI se construyen en procesos distintos, bajo la conducción de órganos diferentes, lo que dificulta su correspondencia.

Planificación estratégica, valor público y cadena de valor

La planificación estratégica en el sector público ha sido definida como un esfuerzo deliberado y disciplinado para producir decisiones y acciones fundamentales que orientan lo que una organización es, lo que hace y por qué lo hace (Bryson, 2018). En la región, se ha concebido como una herramienta para la toma de decisiones sobre los objetivos y las prioridades de las instituciones y sobre los recursos necesarios para alcanzarlos, estrechamente vinculada con los indicadores de desempeño (Armijo, 2011). Moore (1995) situó la gestión estratégica pública en la creación de valor público, entendido como el conjunto de resultados valorados por la ciudadanía que el Estado produce con los recursos y la autoridad que se le confían. Desde esta perspectiva, un plan estratégico sin respaldo presupuestario no crea valor, porque carece de los medios para concretarse, y un presupuesto sin orientación estratégica puede financiar actividades que no producen los resultados esperados.

La cadena de valor público ofrece el marco metodológico para articular ambos instrumentos. Según este enfoque, los insumos financiados por el presupuesto se transforman, mediante procesos, en productos —bienes y servicios entregados a la población—, que generan resultados —cambios en las condiciones de los destinatarios— y, en última instancia, impactos en el bienestar (García López y García Moreno, 2010). En el Paraguay, esta lógica se expresa en la cascada que conecta el Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030 con los PEI, los Planes Operativos Institucionales (POI) y el Presupuesto General de la Nación (PGN), y a través de ellos con los productos, los resultados y el impacto (Figura 1). La vinculación efectiva requiere que cada eslabón sea trazable con el anterior: que los programas presupuestarios deriven de los objetivos estratégicos institucionales, que sus indicadores coincidan con los del PEI y que la ejecución financiera pueda relacionarse con el avance de las metas.

Figura 1. La cadena de valor público: de la estrategia al impacto



Nota. Elaboración propia a partir de García López y García Moreno (2010) y del Ministerio de Hacienda (2018).

En el sistema paraguayo, la planificación se organiza en una cascada de instrumentos. El Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030 define los ejes y objetivos estratégicos del país; los PEI traducen esas orientaciones en la misión, los objetivos estratégicos institucionales, las acciones estratégicas y los indicadores de cada organismo para un horizonte de mediano plazo; los POI desagregan el PEI en actividades, inversiones, metas físicas y programación financiera anual; y el presupuesto asigna los recursos para financiar esas actividades. La guía metodológica para la elaboración de los PEI adopta la cadena de valor público como eje metodológico y propone una ruta estratégica priorizada, lo que ofrece una base conceptual común con el presupuesto por resultados. No obstante, la existencia de instrumentos conceptualmente compatibles no garantiza su articulación, que depende de procedimientos, sistemas de información y decisiones institucionales que aseguren que los objetivos del PEI se reflejen efectivamente en los programas y en las asignaciones presupuestarias.

Experiencias regionales y marco normativo paraguayo

Las experiencias latinoamericanas muestran distintos grados de avance. Chile desarrolló, desde la década de 1990, un sistema de evaluación y control de gestión vinculado al presupuesto, con indicadores de desempeño, evaluaciones de programas y convenios de desempeño; el Perú implementó programas presupuestales con enfoque de resultados, basados en modelos lógicos; y otros países introdujeron presupuestos plurianuales y matrices de vinculación entre objetivos y programas (Marcel et al., 2014). Los estudios sobre la vinculación entre plan y presupuesto identifican como factores de éxito la existencia de una metodología común, la integración de los sistemas de información, la coordinación institucional entre los órganos rectores de la planificación y del presupuesto, la calidad de los indicadores, el liderazgo político y la cultura organizacional orientada a

resultados (Bonari y Gasparín, 2014). En el Paraguay, el marco normativo comprende la Ley N.º 1535/1999 y su reglamentación, la Ley N.º 7158/2023 que crea el Ministerio de Economía y Finanzas, la Ley N.º 6620/2020 y el Decreto N.º 9065/2023, que reglamenta el presupuesto por resultados y la estructura programática, la Resolución N.º 152/2023 de la Secretaría Técnica de Planificación, que aprueba la guía para la elaboración de los PEI, y las leyes de transparencia, entre ellas la Ley N.º 5282/2014 y la Ley N.º 5189/2014 (Tabla 1).

La planificación y el presupuesto se inscriben, además, en el ciclo de las políticas públicas, que comprende la identificación de los problemas, la formulación de las alternativas, la adopción de las decisiones, la implementación y la evaluación. El presupuesto interviene en todas estas etapas, porque condiciona la viabilidad de las alternativas, expresa las decisiones adoptadas, financia la implementación y ofrece información para la evaluación. Cuando el presupuesto se desconecta de la planificación, el ciclo de las políticas se fragmenta: las prioridades definidas en los planes no se financian, las actividades financiadas no responden a objetivos explícitos y la evaluación carece de un marco de referencia para valorar el uso de los recursos. La transparencia fiscal, promovida por los organismos internacionales y por la legislación nacional, refuerza la importancia de esta vinculación, porque la ciudadanía solo puede evaluar el desempeño del Estado si conoce qué se proponía lograr con los recursos que se le asignaron.

Tabla 1. Marco normativo de la planificación y el presupuesto en el Paraguay

Norma	Contenido relevante
Ley N.º 1535/1999 y Decreto N.º 8127/2000	Administración financiera del Estado; ciclo presupuestario
Ley N.º 7158/2023	Creación del Ministerio de Economía y Finanzas
Ley N.º 6620/2020	Implementación gradual del presupuesto por resultados
Decreto N.º 9065/2023	Reglamentación del presupuesto por resultados y estructura programática
Resolución STP N.º 152/2023	Guía para la elaboración del Plan Estratégico Institucional
Decreto N.º 2794/2014	Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030
Leyes N.º 5282/2014 y N.º 5189/2014	Acceso a la información pública y transparencia en el uso de los recursos

Nota. Elaboración propia a partir de la normativa citada.

Metodología

La investigación adoptó un diseño no experimental y de corte transversal, porque la vinculación entre la planificación y el presupuesto constituye un fenómeno preexistente que fue observado y analizado en su contexto, sin intervención sobre las variables, y los datos se recolectaron en un único momento (Hernández Sampieri et al., 2014). El enfoque fue mixto: el componente cuantitativo midió la percepción sobre el grado de correspondencia entre los objetivos estratégicos y los programas presupuestarios, y el componente cualitativo, mediante preguntas abiertas incorporadas en el mismo cuestionario, recogió las valoraciones sobre los factores institucionales, normativos, técnicos y culturales que facilitan u obstaculizan la vinculación. El alcance fue descriptivo, correlacional en términos exploratorios y propositivo.

La población estuvo conformada por los funcionarios de las áreas de planificación, presupuesto y finanzas, o sus equivalentes, de los 127 Organismos y Entidades del Estado, estimada en unos 254 funcionarios. Se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, justificado por la necesidad de contar con informantes con conocimiento técnico directo de ambos procesos, y la muestra final estuvo compuesta por 156 funcionarios. El cuestionario incluyó 29 ítems en escala de Likert de cinco puntos, organizados en seis dimensiones: eficiencia en la vinculación PEI-presupuesto (6 ítems), coherencia entre planificación y presupuesto (5), gestión basada en resultados (4), capacidad técnica y operativa (5), mecanismos de seguimiento y evaluación (5), y marco normativo y regulatorio (4), además de preguntas abiertas sobre los obstáculos, los beneficios y las acciones prioritarias. El instrumento fue validado por juicio de expertos y obtuvo un alfa de Cronbach de 0,986, que indica una consistencia interna excelente. Los datos cuantitativos se analizaron mediante estadística descriptiva, y las respuestas abiertas mediante la técnica de agrupamiento por convergencia conceptual, que extrae la idea central de cada respuesta y agrupa las que expresan conceptos similares, identificando hasta tres ideas dominantes por pregunta. Se garantizaron la participación voluntaria, el anonimato y la confidencialidad.

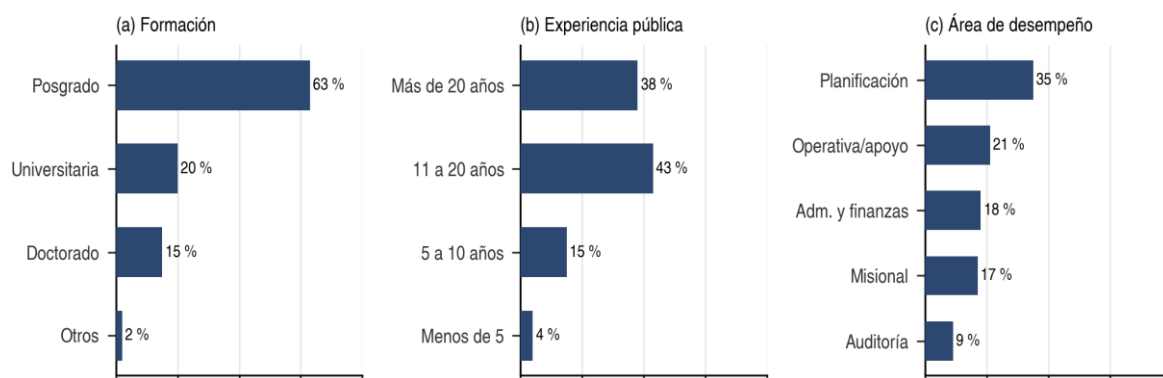
Resultados

Perfil de los participantes

De los 156 funcionarios encuestados, el 53 % son hombres y el 47 % mujeres, y el 72 % tiene entre 31 y 50 años. El perfil técnico de la muestra es elevado (Figura 2): el 63 % cuenta con estudios de posgrado y el 15 % con doctorado; el 81 % acumula más de once años de experiencia en el sector público; y el 53 % se desempeña en las áreas de planificación o de administración, finanzas y presupuesto, es decir, en las unidades cuya articulación constituye el objeto de estudio. Por tipo de institución, el 61 % pertenece a la administración central —ministerios, secretarías y poderes Legislativo y Judicial—, el 21 % a entidades descentralizadas y el resto a empresas públicas, gobiernos departamentales y municipales, entidades financieras

y universidades públicas. Este perfil otorga solidez a las valoraciones, que provienen de quienes operan cotidianamente los procesos de formulación del PEI y del presupuesto.

Figura 2. Perfil de los funcionarios encuestados

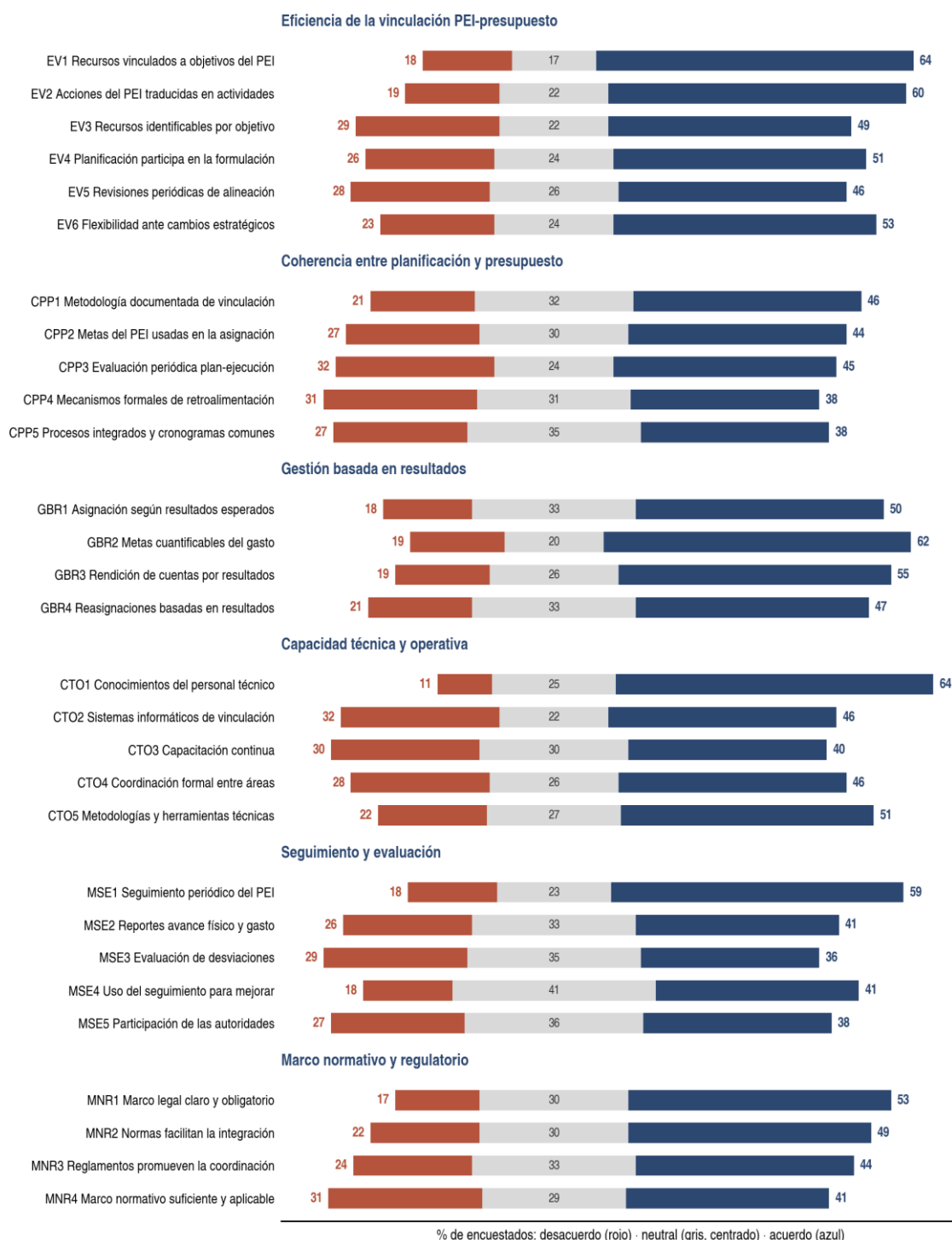


Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada (n = 156).

Percepción sobre la vinculación entre el PEI y el presupuesto

Los resultados muestran un patrón consistente: un reconocimiento formal del vínculo entre la planificación y el presupuesto, acompañado de una articulación operativa débil (Figura 3). En la dimensión de eficiencia de la vinculación, el 64 % de los encuestados considera que los recursos presupuestarios se encuentran vinculados con los objetivos del PEI y el 60 % que las acciones estratégicas se traducen en actividades presupuestarias concretas; pero solo el 49 % considera posible identificar los recursos destinados a cada objetivo del PEI —con un 29 % en desacuerdo, el valor más alto de la dimensión—, el 51 % que los equipos de planificación participan desde el diseño en la formulación del presupuesto y el 46 % que se realizan revisiones periódicas para mantener la alineación. Este contraste sugiere que el vínculo se reconoce como principio y como exigencia normativa, pero que la trazabilidad financiera por objetivo es deficiente y que el plan y el presupuesto son percibidos, en la práctica, como documentos paralelos.

Figura 3. Percepción de los funcionarios por ítem y dimensión

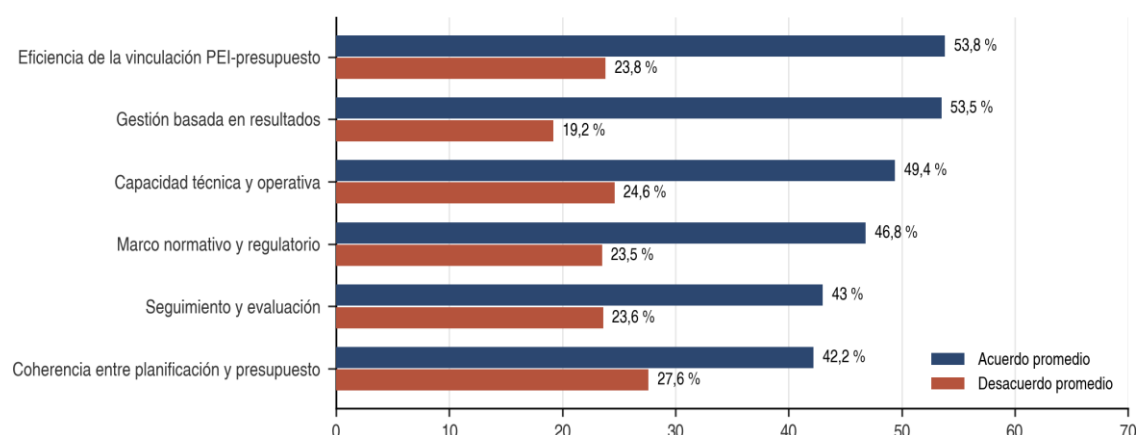


Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada (n = 156). Porcentajes redondeados; en MSE4 la categoría neutral se calculó por diferencia.

La dimensión de coherencia entre planificación y presupuesto presenta las valoraciones más débiles, con un acuerdo promedio del 42 % y el mayor desacuerdo promedio, del 28 % (Figura 4). Solo el 46 % reconoce la existencia de una metodología documentada para vincular el PEI con la asignación presupuestaria, con un 32 % de respuestas neutrales que sugiere desconocimiento o dudas sobre su aplicación; el 44 % que las metas e indicadores del PEI se utilizan sistemáticamente en la asignación; y apenas el 38 % que existen mecanismos formales de retroalimentación para ajustar el PEI y el presupuesto con base en los resultados, y que la planificación y el presupuesto operan como procesos integrados, con cronogramas y procedimientos comunes. En la dimensión de gestión basada en resultados, el 62 % reconoce que se establecen metas cuantificables y el 55 % que los responsables rinden cuentas, pero solo el 47 % que las reasignaciones presupuestarias se

fundamentan en el análisis de resultados, lo que indica que las decisiones de reasignación responden con frecuencia a criterios históricos o administrativos.

Figura 4. Acuerdo y desacuerdo promedio por dimensión



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada (n = 156). Promedio simple de los ítems de cada dimensión.

En la dimensión de capacidad técnica y operativa, el 64 % considera que el personal cuenta con los conocimientos necesarios, pero solo el 46 % que la institución dispone de sistemas informáticos que faciliten la vinculación —con un 32 % en desacuerdo— y el 40 % que se realizan capacitaciones continuas, mientras que un 30 % se muestra neutral y otro 30 % en desacuerdo. Este resultado revela que el personal dispone de competencias generales, pero carece de formación específica para integrar la planificación y el presupuesto, y que la vinculación depende de procesos manuales por la ausencia de plataformas integradas. En la dimensión de seguimiento y evaluación, el 59 % reconoce un seguimiento periódico del cumplimiento del PEI, pero solo el 41 % la existencia de reportes que relacionen el avance del PEI con el gasto ejecutado, el 36 % la realización de evaluaciones de las desviaciones entre la planificación y la ejecución, y el 38 % la participación de las autoridades en reuniones de seguimiento de la vinculación. En la dimensión normativa, el 53 % considera que existe un marco legal claro que establece la obligatoriedad de la vinculación, pero solo el 41 % que ese marco es suficiente y aplicable en la práctica, con un 31 % en desacuerdo.

Percepciones cualitativas: obstáculos, beneficios y prioridades

El análisis de las respuestas abiertas reveló un diagnóstico coherente y ampliamente compartido (Tabla 2). La vinculación entre el PEI y el presupuesto es percibida como débil, y esa debilidad responde a la convergencia de obstáculos en tres planos que se refuerzan entre sí. En el plano estructural, las áreas de planificación y de presupuesto operan como unidades independientes, con escasa coordinación y con horizontes temporales distintos: el PEI se proyecta a tres o cinco años, mientras que el presupuesto se formula anualmente. En el plano normativo, se señaló la ausencia de una normativa vinculante y una débil voluntad política, que convierten al PEI en un instrumento sin fuerza obligatoria. En el plano técnico, se mencionaron la falta de metodologías estandarizadas, de indicadores cuantificables, de personal capacitado y de sistemas informáticos integrados. Los participantes identificaron, además, una concentración de las decisiones presupuestarias en el Ministerio de Economía y Finanzas, sin integración suficiente de la planificación.

Pese a este diagnóstico, existe un consenso prácticamente unánime sobre los beneficios de una articulación efectiva: mayor eficiencia en la asignación del gasto, cumplimiento real de las metas institucionales, y mejora de la transparencia y de la rendición de cuentas. Este consenso constituye un hallazgo relevante, porque indica que el problema no es de convicción, sino de implementación. Las acciones consideradas prioritarias fueron establecer una normativa obligatoria que exija la vinculación entre el PEI y el presupuesto, con mecanismos de control; desarrollar una metodología estandarizada acompañada de sistemas informáticos que conecten el PEI, el POI y la ejecución presupuestaria; y fortalecer las capacidades técnicas e institucionales mediante la capacitación continua y la jerarquización de las unidades de planificación.

Tabla 2. Síntesis del análisis cualitativo por convergencia conceptual

Pregunta	Ideas dominantes
Obstáculos	Desarticulación estructural entre áreas; horizontes temporales distintos; normativa no vinculante y débil voluntad política; falta de metodologías, indicadores, capacitación y sistemas integrados
Beneficios	Eficiencia del gasto; cumplimiento real de metas; transparencia y rendición de cuentas
Acciones prioritarias	Normativa obligatoria con control; metodología estandarizada y sistemas integrados PEI-POI-presupuesto; capacitación y jerarquización de la planificación
Rasgo transversal	Concentración de las decisiones presupuestarias en el órgano rector sin integración de la planificación

Nota. Elaboración propia a partir de las respuestas abiertas del cuestionario.

Discusión

Los resultados confirman que la vinculación entre la planificación estratégica y el presupuesto en los OEE paraguayos es débil, fragmentada e institucionalmente incompleta, y que se mantiene más en el plano enunciativo que en el funcionamiento real de la gestión. La brecha entre el 64 % que reconoce un vínculo general entre los recursos y los objetivos y el 38 % que reconoce mecanismos formales de retroalimentación ilustra lo que puede denominarse un cumplimiento normativo aparente: las instituciones formulan sus PEI y sus programas presupuestarios con indicadores y metas, conforme a las exigencias legales, pero sin los mecanismos técnicos que permitan verificar que los programas derivan de los objetivos estratégicos ni que la ejecución financiera se corresponde con el avance de las metas. Este hallazgo es coherente con los diagnósticos regionales que señalan que la vinculación plan-presupuesto es uno de los componentes menos desarrollados de la gestión para resultados en América Latina (García López y García Moreno, 2010; Marcel et al., 2014).

La persistencia de la lógica incremental, descrita por Wildavsky (1964), aparece en los resultados bajo la forma de reasignaciones basadas en criterios históricos, de presupuestos que se formulan repitiendo los gastos del año anterior y de horizontes temporales desacoplados entre el plan y el presupuesto. La introducción del presupuesto por resultados mediante la Ley N.º 6620/2020 constituye un avance, porque exige que los programas presupuestarios cuenten con indicadores y metas; sin embargo, si esos programas no se originan en los objetivos estratégicos del PEI, el presupuesto por resultados puede coexistir con una planificación estratégica desconectada. Como advirtió Schick (2007), la información de desempeño solo mejora las decisiones si se integra efectivamente en los procesos de asignación, y los resultados indican que en el Paraguay esta integración es todavía incipiente. Los factores de éxito identificados en la literatura —metodología común, sistemas integrados, coordinación entre órganos rectores, capacidades técnicas y liderazgo— coinciden con los déficits señalados por los funcionarios (Bonari y Gasparín, 2014).

Los resultados permiten, además, interpretar el papel de los distintos actores. La concentración de las decisiones presupuestarias en el Ministerio de Economía y Finanzas, señalada por los participantes, responde a su función de rector del sistema presupuestario y de garante de la sostenibilidad fiscal, pero puede traducirse en una asignación que prioriza los techos y los equilibrios agregados por sobre las prioridades estratégicas de cada institución si no existe un mecanismo que integre la información de la planificación en las negociaciones presupuestarias. Del mismo modo, la debilidad de las unidades de planificación dentro de las instituciones, con frecuencia subordinadas y con escasa influencia en las decisiones de asignación, limita su capacidad para asegurar que los objetivos del PEI se reflejen en el anteproyecto de presupuesto. La jerarquización de estas unidades y su participación formal en la formulación presupuestaria, junto con espacios de coordinación entre los órganos rectores de la planificación y del presupuesto, aparecen como condiciones para superar la desarticulación.

La capacitación de los funcionarios constituye otro factor relevante. Los resultados muestran una paradoja aparente: la mayoría de los encuestados considera que el personal técnico tiene los conocimientos necesarios, pero solo el 40 % percibe capacitaciones continuas. Esta diferencia sugiere que los funcionarios dominan sus respectivas especialidades —la planificación o el presupuesto—, pero carecen de formación específica en la articulación de ambas, en la construcción de matrices de vinculación, en el costeo de productos y en el uso de indicadores para las decisiones de asignación. La capacitación en estos temas, dirigida conjuntamente a los equipos de planificación, presupuesto y áreas misionales, podría contribuir a crear un lenguaje común y a reducir la brecha entre las lógicas de ambas funciones.

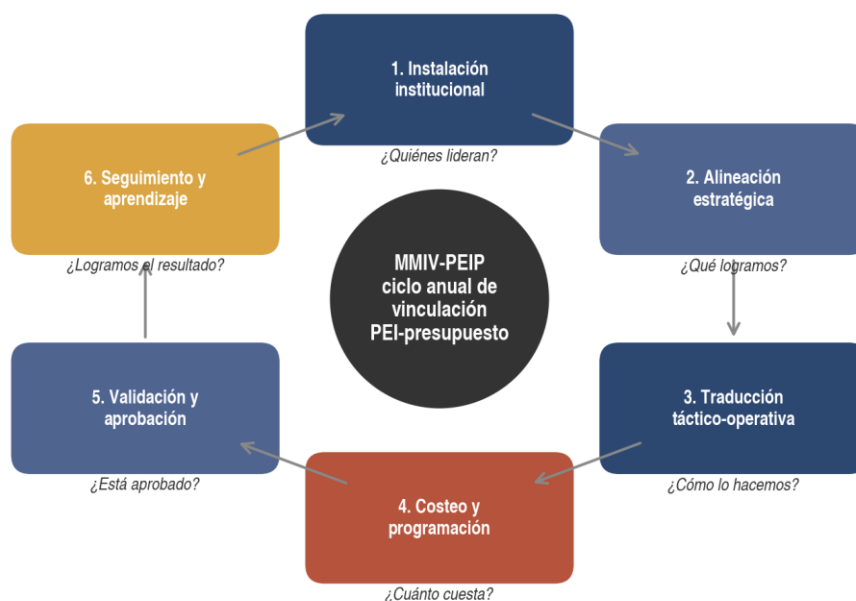
Cabe señalar las limitaciones del estudio. El muestreo no probabilístico por conveniencia y la sobrerrepresentación de la administración central limitan la generalización de los resultados al conjunto de los OEE, y la medición se basa en la percepción de los funcionarios y no en el análisis directo de la correspondencia entre los PEI y los programas presupuestarios. El contraste de la hipótesis de la investigación, según la cual la vinculación efectiva mejora la eficiencia y los resultados de la gestión, se apoya en la convergencia de la evidencia descriptiva y cualitativa, y no en pruebas inferenciales que relacionen niveles de vinculación con indicadores de desempeño, por lo que sus conclusiones deben entenderse como una validación de la pertinencia del modelo propuesto antes que como una demostración causal. Futuras investigaciones podrían analizar documentalmente la trazabilidad entre los objetivos de los PEI y los programas del PGN en una muestra de instituciones, y aplicar el instrumento en otros países de la región.

Propuesta: Modelo Metodológico Integrado de Vinculación PEI-Presupuesto

A partir de los hallazgos, se propone el Modelo Metodológico Integrado de Vinculación PEI-Presupuesto (MMIV-PEIP), cuyo propósito es que cada guaraní del presupuesto financie un objetivo concreto del PEI, con una meta medible y un responsable identificado. El modelo se organiza en seis fases que se repiten en cada ciclo de gestión y que se adaptan al tamaño y a la capacidad de cada institución, respetando siempre la misma secuencia lógica (Figura 5 y Tabla 3). En la fase de instalación institucional se conforma un comité de articulación, se define una matriz de responsabilidades y se construye un calendario unificado del PEI y del presupuesto. En la fase de alineación estratégica se revisa el PEI, se priorizan los objetivos que tendrán asignación real y se verifica su coherencia con el Plan Nacional de Desarrollo y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En la fase de traducción táctico-operativa cada acción estratégica se traduce en programas, productos y actividades presupuestarias mediante la cadena de valor, expresados en una matriz de vinculación. En la fase de costeo y programación

se costean las actividades, se programan las metas físicas y financieras y se construye el anteproyecto de presupuesto vinculado al PEI. En la fase de validación y aprobación la institución valida la propuesta y la presenta al Ministerio de Economía y Finanzas. En la fase de seguimiento y aprendizaje se monitorea, mediante un tablero de semáforos y reportes trimestrales, si el gasto avanza junto con las metas, y los desvíos generan acciones correctivas y retroalimentan el ciclo siguiente.

Figura 5. Las seis fases del Modelo Metodológico Integrado de Vinculación PEI-Presupuesto



Nota. Elaboración propia. El proceso es cíclico: la fase 6 retroalimenta la fase 1 del ciclo siguiente.

Tabla 3. Descripción operativa de las fases del MMIV-PEIP

Fase	¿Qué se hace?	Productos clave
1. Instalación	Se conforma el equipo articulador y se unifica el calendario PEI-presupuesto	Comité de articulación; cronograma integrado; matriz de responsabilidades
2. Alineación	Se priorizan los objetivos con asignación real y se verifica la coherencia con el PND y los ODS	Ruta estratégica priorizada; objetivos y acciones validados; fichas de indicadores
3. Traducción	Cada acción estratégica se traduce en programas, productos y actividades	Matriz OEI-AEI-POI-presupuesto; fichas de producto
4. Costeo	Se costean las actividades y se programan metas físicas y financieras	POI costeados; anteproyecto de presupuesto vinculado
5. Validación	Validación interna y presentación al Ministerio de Economía y Finanzas	Informe de validación; matriz final de vinculación
6. Seguimiento	Monitoreo del avance físico y financiero; acciones correctivas	Tablero de semáforos; reportes trimestrales; informe anual

Nota. Elaboración propia a partir de la Secretaría Técnica de Planificación (2023), el Ministerio de Hacienda (2018), la Ley N.º 6620/2020, el Decreto N.º 9065/2023 y García López y García Moreno (2010).

La diferencia entre el modelo actual y el propuesto no radica en cuánto se gasta, sino en cómo se organiza el gasto y para qué sirve (Tabla 4). En el esquema actual, el presupuesto ya opera con programas, indicadores y metas en el marco del presupuesto por resultados, pero esos programas se formulan en paralelo al PEI y no citan los objetivos estratégicos que los originan, de modo que no es posible verificar si el gasto responde a las prioridades institucionales. Con el modelo propuesto, cada programa presupuestario tiene como origen un objetivo estratégico del PEI, sus indicadores coinciden con los del objetivo y la ejecución del programa equivale al avance de ese objetivo, lo que permite una rendición de cuentas estratégica. A modo ilustrativo, un presupuesto sectorial de igual monto total puede pasar de estar organizado por clasificador de gasto —servicios personales, bienes y servicios, transferencias, inversión— a estar organizado por objetivos estratégicos, cada uno con su meta de resultado, sin modificar la magnitud del gasto, pero haciendo visible su finalidad.

Tabla 4. Comparación entre el modelo presupuestario actual y el modelo propuesto

Aspecto	Modelo actual	Con el MMIV-PEIP
Organización	Programas con indicadores, sin vínculo con el PEI	Programas cuyo origen es un objetivo del PEI
Trazabilidad	El programa no cita el objetivo estratégico	Cada programa corresponde a un objetivo
Indicadores	Indicadores propios, no derivados del PEI	Indicadores del programa = indicadores del objetivo
Rendición de cuentas	No es posible verificar si el gasto cumple el PEI	La ejecución del programa refleja el avance del objetivo

Aspecto	Modelo actual	Con el MMIV-PEIP
Reasignaciones	Criterios históricos o administrativos	Criterios basados en el desempeño

Nota. Elaboración propia a partir del marco proyectivo de la investigación.

Para ilustrar la aplicación del modelo, puede considerarse un organismo del sector salud con un presupuesto anual determinado. En el esquema actual, ese presupuesto se presenta principalmente según el clasificador de gastos, con una proporción mayoritaria destinada a servicios personales y el resto a bienes y servicios, transferencias e inversión física, y aunque existen programas con indicadores, no es posible establecer qué proporción del gasto financia cada objetivo estratégico. Con el MMIV-PEIP, el mismo monto se organiza por programas que corresponden a objetivos del PEI —por ejemplo, la atención primaria, la salud materna, la infraestructura hospitalaria o la salud mental—, cada uno con una meta de resultado verificable, como la cobertura de vacunación o la reducción de la mortalidad materna. La magnitud del gasto no cambia, pero su finalidad se vuelve visible y evaluable, lo que permite a las autoridades, a los órganos de control y a la ciudadanía valorar si los recursos se utilizan para alcanzar los objetivos declarados.

El modelo se complementa con un anteproyecto de ley que dispone la implementación gradual y obligatoria del MMIV-PEIP en los OEE comprendidos en la Ley N.º 1535/1999, define sus instrumentos —la matriz de vinculación estratégica-presupuestaria y el tablero de seguimiento físico-financiero—, designa al Ministerio de Economía y Finanzas como autoridad de aplicación en coordinación con los órganos de planificación, y establece mecanismos de control y de transparencia. Se recomienda, asimismo, desarrollar sistemas informáticos interoperables que integren el PEI, el POI y el Sistema Integrado de Administración Financiera; implementar un programa permanente de capacitación en gestión por resultados, formulación de indicadores y uso de sistemas integrados; institucionalizar espacios formales de coordinación y seguimiento con participación de las autoridades; y avanzar hacia un presupuesto por resultados en el que la asignación y la reasignación se basen en evidencia de desempeño. La implementación debería ser gradual, comenzando por instituciones piloto con mayores capacidades y extendiéndose progresivamente al resto de los OEE.

La implementación paso a paso podría comenzar con la selección de un grupo de instituciones piloto, con diversidad de tamaños y sectores, en las que se conformarían los comités de articulación y se aplicarían las seis fases del modelo durante un ciclo presupuestario completo, con acompañamiento técnico del Ministerio de Economía y Finanzas y de los órganos de planificación. La evaluación de esta experiencia permitiría ajustar los instrumentos, identificar las necesidades de capacitación y de sistemas, y preparar la extensión gradual al resto de los organismos. En paralelo, la adecuación de los sistemas de información —en particular, la incorporación de los objetivos estratégicos del PEI como atributo de los programas presupuestarios en el sistema de administración financiera— permitiría la trazabilidad automática entre el plan y el presupuesto, y la publicación de reportes de ejecución por objetivo estratégico en los portales de transparencia fortalecería la rendición de cuentas ante la ciudadanía.

El modelo prevé, asimismo, un conjunto de herramientas que operacionalizan cada fase: la matriz de vinculación estratégica-presupuestaria, que relaciona los objetivos y las acciones estratégicas con las actividades operativas o de inversión, los productos, las categorías presupuestarias, las metas, los responsables y los medios de verificación; las fichas de producto e indicador, que describen cada bien o servicio y su forma de medición; el tablero de seguimiento físico-financiero, que presenta con un sistema de semáforos el avance de las metas y de la ejecución, los desvíos y las alertas; y el informe anual de vinculación, que sintetiza los resultados y las lecciones aprendidas para el ciclo siguiente. Estas herramientas no sustituyen a los instrumentos vigentes —el PEI, el POI y los programas del presupuesto por resultados—, sino que los conectan, y pueden incorporarse progresivamente en los sistemas de información existentes.

El aporte del modelo al Paraguay radica en que ofrece un procedimiento concreto para cumplir un mandato ya presente en la normativa y en las políticas de gestión por resultados, pero que carecía de una metodología operativa. Su aplicación permitiría que las autoridades conozcan qué objetivos estratégicos se financian y en qué medida, que las unidades de planificación participen efectivamente en las decisiones presupuestarias, que las reasignaciones se fundamenten en el desempeño y que la ciudadanía pueda evaluar la relación entre los recursos públicos y los resultados obtenidos, contribuyendo a una gestión pública más coherente, eficiente y transparente.

Conclusiones

La investigación permite concluir que la vinculación entre la planificación estratégica institucional y el presupuesto en los Organismos y Entidades del Estado del Paraguay es débil, fragmentada e institucionalmente incompleta. Existe un reconocimiento formal del vínculo entre los recursos y los objetivos estratégicos, pero no una articulación operativa consistente: la trazabilidad financiera por objetivo es limitada, los mecanismos de retroalimentación y de evaluación de desviaciones son escasos, los procesos de planificación y presupuesto no están integrados en cronogramas y procedimientos comunes, y las reasignaciones no se basan de manera sistemática en los resultados. Esta desarticulación responde a la convergencia de obstáculos estructurales, normativos y técnicos, y su principal consecuencia es que el presupuesto no refleja plenamente las prioridades estratégicas, lo que limita la eficiencia del gasto, la medición de los resultados y el impacto de las políticas públicas. El hallazgo más relevante es que el problema no radica en la falta de convicción de los actores, que reconocen de manera casi

unánime los beneficios de la vinculación, sino en una brecha de implementación que exige intervenciones técnicas, normativas y organizacionales. El Modelo Metodológico Integrado de Vinculación PEI-Presupuesto y el anteproyecto de ley propuestos ofrecen una respuesta a esa brecha, orientada a que la planificación estratégica se convierta en un instrumento real de gestión y de creación de valor público.

La implementación del modelo requerirá, en todo caso, voluntad política sostenida, liderazgo de las máximas autoridades institucionales y del órgano rector de las finanzas públicas, y un cambio cultural que conciba el presupuesto no como una asignación inercial de recursos, sino como la expresión financiera de la estrategia del Estado. Su evaluación periódica, mediante indicadores de trazabilidad, de uso de la información de desempeño y de cumplimiento de las metas, permitirá ajustar sus instrumentos y consolidar una cultura de gestión orientada a resultados en la administración pública paraguaya.

Como líneas futuras de investigación, se recomienda replicar el instrumento de medición en otros países latinoamericanos, analizar documentalmente la trazabilidad entre los objetivos de los PEI y los programas del Presupuesto General de la Nación en una muestra de instituciones, y evaluar, una vez implementado el modelo en instituciones piloto, sus efectos sobre la calidad de la asignación presupuestaria, la ejecución y el cumplimiento de las metas institucionales.

Referencias

- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público* (Serie Manuales N.º 69). ILPES-CEPAL.
- Báez Paiva, R. M. A., Ayala Romero, M. R., Ayala Sánchez, A. R., & González Ayala, S. D. (2024). Análisis de la aplicabilidad de las medidas de seguridad de reclusión en el proceso penal paraguayo. *Revista Internacional de Investigación en Gobernabilidad*, 4(2), 136–165. <https://doi.org/10.65740/q7c04d44>
- Bonari, D., & Gasparín, J. (2014). *La vinculación entre la planificación y el presupuesto: recomendaciones para su implementación* (Documento de Trabajo N.º 119). CIPPEC.
- Brizuela Rodríguez, A. J., & González Ayala, S. D. (2026). El derecho y la ética digital en la era de la inteligencia artificial: Evidencias sobre el uso de TIC y los desafíos para la formación de juristas en el Paraguay. *Revista Paraguaya de Educación*, 15(2), 133–149. <https://ojs.mec.gov.py/index.php/rpe/article/view/208>
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Caballero Romero, R., & González Ayala, S. D. (2024). La aplicación de la perspectiva de género por parte de los juzgados de paz de Ciudad del Este en el otorgamiento de las medidas de protección y su implicancia en las mujeres víctimas de violencia. *Revista Internacional de Investigación en Gobernabilidad*, 4(2), 115–135. <https://doi.org/10.65740/rj0bsb68>
- Cabrera Irigoitia, P., Ortíz Aquino, M., González Ayala, S. D., & Godoy Silveira, C. D. (2024). El Código de Ética de la Itaipú Binacional como condición de transparencia y sustentabilidad. *Revista Internacional de Investigación en Gobernabilidad*, 4(2), 50–72. <https://doi.org/10.65740/286wef88>
- Cabrera Irigoitia, P., Ortíz Aquino, M., González Ayala, S. D., & Godoy Silveira, C. D. (2024). El Código de Ética de la Itaipú Binacional como condición de transparencia y sustentabilidad. *Revista Internacional de Investigación en Gobernabilidad*, 4(2), 50–72. <https://doi.org/10.65740/286wef88>
- Escubilla Olazar, M. G., Gines Pflugfelder, C. C., González Ayala, S. D., & Godoy Silveira, C. D. (2024). Programa de pensión alimentaria para adultos mayores en situación de vulnerabilidad social en Paraguay. Análisis del impacto económico en el periodo 2021–2022. *Revista Internacional de Investigación en Gobernabilidad*, 4(2), 6–20. <https://doi.org/10.65740/wr0jep67>
- Escubilla Olazar, M. G., Gines Pflugfelder, C. C., González Ayala, S. D., & Godoy Silveira, C. D. (2024). Programa de pensión alimentaria para adultos mayores en situación de vulnerabilidad social en Paraguay. Análisis del impacto económico en el periodo 2021–2022. *Revista Internacional de Investigación en Gobernabilidad*, 4(2), 6–20. <https://doi.org/10.65740/wr0jep67>
- García López, R., & García Moreno, M. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Gavilán Acuña, G. V., González Ayala, S. D., Godoy Silveira, C. D., Dalles Insaurralde, C. C., & García Ruffinelli, M. D. (2025). Alianza Público-Privada para el fomento y logro efectivo del reciclaje de residuos sólidos plásticos en la ciudad de Luque, años 2024–2025. *Revista Internacional de Investigación Empresarial*, 2(1), 31–39. <https://doi.org/10.65740/cv6k2y43>
- Gavilán Acuña, G. V., González Ayala, S. D., Godoy Silveira, C. D., Dalles Insaurralde, C. C., & García Ruffinelli, M. D. (2025). Alianza Público-Privada para el fomento y logro efectivo del reciclaje de residuos sólidos plásticos en la ciudad de Luque, años 2024–2025. *Revista Internacional de Investigación Empresarial*, 2(1), 31–39. <https://doi.org/10.65740/cv6k2y43>

- González Ayala, S. D. (2025). Entre Norma, Derecho y Valor: El diálogo entre el Derecho y la IA. Editorial Académica Posgrado Columbia. <https://doi.org/10.65740/381v0y24>
- González Ayala, S. D., & Maíz de Sotomayor, N. (2026). Cuando cambia el mapa político: Liderazgo, desalineamiento partidario y comportamiento electoral en las elecciones municipales extraordinarias de Ciudad del Este de 2025. Editorial Académica Posgrado Columbia. <https://doi.org/10.65740/m1xxvm42>
- González Ayala, S. D., & Vera Franco, M. C. (2026). Inteligencia Artificial en el Ejercicio del Derecho: Guía Práctica para abogados en ejercicio y en el servicio público. Editorial Académica Posgrado Columbia. <https://doi.org/10.65740/d6zgf84>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Ley N.º 1535/1999. De Administración Financiera del Estado. (1999). Congreso Nacional, Paraguay.
- Ley N.º 6620/2020. Que dispone la implementación gradual del Presupuesto por Resultados en los Organismos y Entidades del Estado. (2020). Congreso Nacional, Paraguay.
- Ley N.º 7158/2023. Que crea el Ministerio de Economía y Finanzas. (2023). Congreso Nacional, Paraguay.
- Lindblom, C. E. (1959). The science of muddling through. *Public Administration Review*, 19(2), 79–88. <https://doi.org/10.2307/973677>
- Marcel, M., Guzmán, M., & Sanginés, M. (2014). *Presupuestos para el desarrollo en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Medina de Sanguinetti, M. R., & González Ayala, S. D. (2024). La Presunción de Verosimilitud a favor de la Mujer frente al Principio de Igualdad Procesal en los Procedimientos de Violencia Doméstica en los Juzgados de Paz. *Revista Internacional de Investigación en Gobernabilidad*, 4(2), 21–49. <https://doi.org/10.65740/8kxgn545>
- Ministerio de Hacienda de Paraguay. (2018). *Guía metodológica: diseño y formulación de programas presupuestarios* (1.ª ed.). Dirección General de Presupuesto.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- Morínigo Mitjans, L. V., & González Ayala, S. D. (2026). Marco regulatorio de los módulos de máxima seguridad en los nuevos centros penitenciarios de Minga Guazú y Emboscada, Paraguay: Análisis normativo y propuesta de ajustes. *Revista Internacional de Investigación en Gobernabilidad*, 6(1), 29–39. <https://doi.org/10.65740/7b19dq34>
- Ozorio Rojas, J. C., Bordón Pereira, S. M., Narváez Chávez, P. C., & Godoy Silveira, C. D. (2020). Consecuencias y desafíos del régimen jubilatorio de médicos. *Revista Científica OMNES*, 3(1), 60–76.
- Presidencia de la República del Paraguay. (2023). *Decreto N.º 9065/2023, por el cual se reglamenta la Ley N.º 6620/2020*.
- Robinson, M., & Last, D. (2009). *A basic model of performance-based budgeting* (Technical Notes and Manuals N.º 2009/01). Fondo Monetario Internacional.
- Salomón Nunes, R. D., & González Ayala, S. D. (2024). Sistema de notificaciones en el proceso civil en Paraguay. Análisis normativo. *Revista Internacional de Investigación en Gobernabilidad*, 4(2), 73–89. <https://doi.org/10.65740/e40a4a16>
- Scappini Cáceres, C. R., & González Ayala, S. D. (2024). Vulneración del principio de reprochabilidad en delitos de tenencia y consumo de drogas, en la Circunscripción Judicial de la Capital – Paraguay en el 2024. *Revista Internacional de Investigación en Gobernabilidad*, 4(2), 90–114. <https://doi.org/10.65740/47bm0e24>
- Schick, A. (2007). Performance budgeting and accrual budgeting: Decision rules or analytic tools? *OECD Journal on Budgeting*, 7(2), 109–138.
- Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social. (2023). *Guía metodológica para la elaboración de planes estratégicos institucionales* (Resolución N.º 152/2023). STP.
- Shack Yalta, N. (2008). *Intentando caracterizar la articulación entre el plan y el presupuesto: algunas experiencias en América Latina*. BID-PRODEV.
- Torres Torres, A., & González Ayala, S. D. (2024). La Obligación Constitucional de realizar Declaración Jurada de Bienes y Rentas como Sustrato Político Criminal en la Aplicación de las Sanciones Penales del Hecho Punible de Declaración Falsa en el Paraguay. *Revista Internacional de Investigación en Gobernabilidad*, 4(1), 73–84. <https://doi.org/10.65740/94jbf25>
- Wildavsky, A. (1964). *The politics of the budgetary process*. Little, Brown.

Declaraciones

Aprobación ética: La investigación resguardó el consentimiento informado, la confidencialidad y el anonimato de los funcionarios participantes, cuyas respuestas se analizaron de forma agregada.

Contribución de autoría (CRediT): Juan Ramón Bernal Aveiro: conceptualización, metodología, investigación, curación de datos, análisis formal y redacción del borrador original. Sergio David González Ayala: supervisión, validación, revisión y edición.

Disponibilidad de datos: Los datos anonimizados de la investigación pueden solicitarse al autor de correspondencia.

Uso de inteligencia artificial: Los autores utilizaron herramientas de inteligencia artificial como apoyo para la adaptación del trabajo de investigación al formato de la revista, la síntesis, la revisión lingüística y la elaboración de figuras a partir de los datos originales. El análisis, la interpretación y las conclusiones son responsabilidad exclusiva de los autores.

Conflictos de intereses: Los autores declaran que no existe ningún conflicto de intereses.

Financiamiento: La investigación fue realizada con recursos propios de los autores.