

# AGREGAR VALOR EN LA GESTIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO

**PIPER, Rosemary**  
**DURÁN, Roger**  
**TAM, Ninotshka**

**ESTUDIO DE CASO**

**Centro Nacional de Competitividad. Estudio de Caso: Agregar valor en la gestión del servicio público. Panamá, marzo de 2024.**

Equipo técnico y de producción:

**Rosemary PIPER F.**  
Directora ejecutiva,  
investigadora, analista

**Roger DURÁN**  
Investigador, analista

**Ninotshka S. TAM**  
Investigadora, analista

Las opiniones, análisis y conclusiones expresadas por los autores no necesariamente reflejan el punto de vista de la Junta de Síndicos ni el Directorio Ejecutivo del Centro Nacional de Competitividad (CNC).

Este documento puede reproducirse, descargarse o imprimirse libremente para fines no comerciales. Si se utiliza el contenido en algún documento, presentación u otro medio, deberá citarse la fuente.

El Centro Nacional de Competitividad (CNC) reconoce y agradece el apoyo del Ministerio de Economía y Finanzas para la realización de este trabajo.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	<b>4</b>
<b>¿Es eficiente la gestión pública en Panamá?</b> .....	<b>5</b>
Salud fiscal de las finanzas públicas .....	6
Empleo Público .....	10
<b>¿Por qué es importante la gestión pública para la competitividad?</b> .....	<b>13</b>
Índices internacionales con enfoque en gestión pública.....	15
<b>¿Se está avanzando para fortalecer la gestión pública?</b> .....	<b>20</b>
Principales proyectos identificados .....	21
<b>¿Cómo agregar valor a la gestión pública?</b> .....	<b>31</b>
<b>Conclusiones</b> .....	<b>36</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>38</b>

# Introducción

La gestión pública es el conjunto de operaciones y procesos dirigidos específicamente a llevar a cabo la administración de los recursos de organizaciones o entidades públicas. Según la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) la gestión pública debe: planificar, movilizar, desplegar, organizar y transformar recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos y metodológicos para proveer, asignar y distribuir bienes y servicios públicos tangibles e intangibles, solucionando problemas o satisfaciendo necesidades, originando resultados significativos para la sociedad y el país, consistentes con los objetivos gubernamentales, en forma eficiente, eficaz y equitativa, creando valor público para la sociedad como un colectivo.

La gestión pública está detrás servicio que brinda desde sus propias entidades hasta en aquellos que regula o terceriza, pues en todos ellos, es quien asegura que estos se presten adecuadamente y en beneficio de los ciudadanos. Además, incide en la vida de ciudadanos y empresarios al buscar promover la simplificación y digitalización de procesos, mejorar la interacción con los usuarios, asegurar el buen manejo de los recursos del estado, y crear el entorno adecuado para las inversiones, entre otros.

Por gestión pública se considerará como objeto al Sector Público que se divide en: a) Sector Público No Financiero que comprende las Administración Pública o Gobierno General y las empresas públicas no financieras y b) Sector Público Financiero, que incluye a los intermediarios financieros. La Administración Pública abarca el Gobierno Central, las instituciones descentralizadas y municipios.

Toda esta estructura presta, a través de sus distintos integrantes y por acción de su recurso humano (funcionarios) algún servicio a la comunidad ya sea de forma directa o indirecta. Las personas no pueden elegir la entidad pública que les ayudará a realizar un trámite, así como lo hacen con los proveedores del sector privado, donde el cliente (ciudadano o empresa) tiene la libertad de seleccionar a aquel que cumpla con sus expectativas y necesidades. Con los servicios del Estado no se tiene opción, no hay alternativas. Estos servicios representan para el ciudadano, en principio, la satisfacción de condiciones mínimas para una vida decorosa. Para las empresas, el clima de negocios propicio para desarrollarse. Es por ello relevante que la gestión pública sea eficiente y eficaz.

A través de este Estudio de Caso sobre la gestión del servicio público en Panamá se plantean cuatro preguntas de reflexión y, a través de las respuestas se procurará establecer la eficiencia de la gestión pública, desde un punto de vista fiscal y de su recurso humano; cómo se vincula la gestión pública a la competitividad del país y determinar si se están realizando acciones que fortalezcan su incidencia para, finalmente, identificar vías o mecanismos para agregarle mayor valor.

“La actual demanda por mejores y más eficientes servicios públicos, (lo es también) por funcionarios éticos, responsables y comprometidos y que rindan cuentas...” (PNUD,2019).

**¿Es eficiente la  
gestión pública en  
Panamá?**

Los gobiernos tienen en sus manos la responsabilidad de la gestión pública, definida como el conjunto de operaciones y procesos dirigidos específicamente a llevar a cabo la administración de los recursos de organizaciones o entidades públicas. El manejo de estos, en gran medida, determina los resultados que tiene el país.

Varios países de América Latina y el Caribe (ALC), incluyendo Panamá, han experimentado una desaceleración de su expansión económica en los últimos años. El crecimiento se ha visto afectado por la baja productividad y una persistente desigualdad, que impacta tanto en los ingresos como en las oportunidades. Además, algunos escándalos de corrupción han minado aún más la confianza en los gobiernos.

El “Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe 2020” (OCDE, BID) señala que los países de ALC continúan enfrentando retos en el diseño y ejecución de políticas públicas que promuevan la buena gobernanza y sociedades inclusivas. De la mano de las difíciles condiciones económicas, estos retrocesos han provocado niveles decrecientes de confianza en las instituciones públicas. Para mantener el crecimiento inclusivo, se deben continuar promoviendo la implementación de reformas al sector público que persigan la equidad para todos.

Para las consideraciones del caso, se considerarán variables macroeconómicas desde dos enfoques: la salud fiscal de las finanzas públicas y el recurso humano (o el empleo público). La salud fiscal de las finanzas se abordará desde los resultados del Balance Fiscal, la Recaudación Tributaria, la Deuda Pública y el Gasto de Capital. Lo referente al recurso humano, desde el estado de la planilla del sector público.

## *Salud fiscal de las finanzas públicas*

Las finanzas públicas corresponden a la obtención de ingresos, realización de gastos y gestión de la deuda pública de un Estado. Para el Estado, las finanzas se centran principalmente en dos variables: la recaudación de ingresos e impuestos; y el gasto público. Por la relación de ambas, se genera un balance que da como resultado un déficit o superávit públicos. Si hay superávit fiscal tendremos ahorro público. Por el contrario, si existe déficit, aumentará la deuda pública.

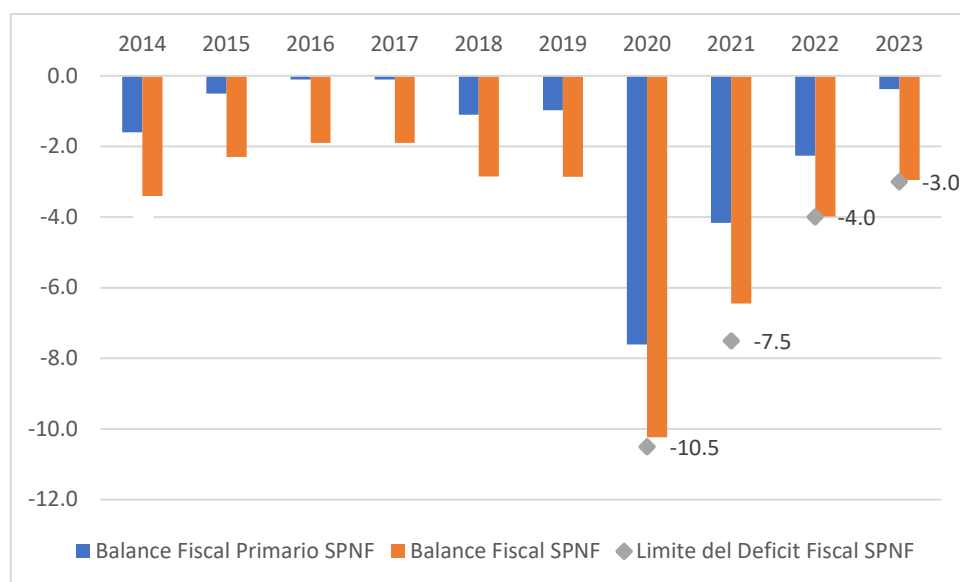
El marco que regula el manejo de las finanzas públicas lo provee la **Ley de Responsabilidad Social y Fiscal (LRSF)** (o Ley 34 de 5 de junio de 2008) la cual tiene como objetivo consolidar la disciplina fiscal en la gestión financiera del Sector Público, estableciendo normas, principios y metodologías para garantizar la estabilidad y el crecimiento económico sostenible a través de una gestión financiera responsable, aunado con un enfoque en la transparencia, responsabilidad y rendición de cuentas en las finanzas públicas. Esta Ley establece, entre otros, límites al déficit permitido. No obstante, circunstancias como los desafíos económicos a causa de la pandemia del Covid (caída del ingreso y aumento de gastos para responder a la crisis) condicionaron el ajuste del porcentaje permitido a entre 9 y 10.5% en 2020. Se tienen proyecciones graduales hasta llegar a 1.5% en 2025.

El **BALANCE FISCAL** es un indicador crucial para evaluar la salud financiera del país. Representa la diferencia entre los ingresos y los gastos del gobierno, lo que indica si recauda suficientes recursos para cubrir sus gastos. Un saldo negativo resulta en un déficit y uno positivo en un superávit. Déficits fiscales consecutivos pueden conducir a la acumulación de deuda, esta a su vez, puede agravar el déficit debido al costo del servicio de la deuda (intereses) cuando el saldo pendiente es alto o en constante crecimiento, comprometiendo la sostenibilidad fiscal. En cambio, las mejoras en el equilibrio fiscal a lo largo del tiempo son indicadores de buena salud financiera.

Esto se logra con un compromiso político con la disciplina fiscal, arreglos institucionales sólidos para el presupuesto y un buen desempeño económico.

Otro indicador importante es el balance primario que, de manera simple, se define como el saldo fiscal general, excluyendo los pagos de intereses netos sobre la deuda pública y el objetivo es ilustrar en qué medida los gobiernos pueden cumplir con sus obligaciones sin la necesidad de mayor endeudamiento. En general, el balance primario es un indicador de gestión y de sostenibilidad de las finanzas públicas a corto plazo. Básicamente el balance primario muestra si la gestión fiscal está generando un superávit o un déficit antes de tener de considerar el pago de los intereses o el costo de la deuda. Un balance primario en superávit indica que los ingresos del Estado (excluyendo intereses) superan sus gastos; en déficit significa que los gastos son mayores que los ingresos. Aunque un superávit en el balance primario sea positivo, si el pago de intereses es mayor que el balance primario, el balance fiscal será deficitario, requiriendo deuda para cubrirlo.

**Gráfica 1. Evolución del Balance Fiscal del SPNF como % PIB, años 2014-2023**



Fuente: elaboración del CNC con datos del INEC.

En el periodo analizado se puede observar que todos los años el país registra déficit, i.e. los gastos han superado lo recaudado. Durante los años 2020 y 2021, el déficit llegó a niveles significativos (explicado como resultado de la crisis sanitaria). Aunque el déficit fiscal ha estado por debajo o igual a lo establecido por la ley LRSF, la misma se ha tenido que modificar por el contexto económico, estableciendo ajustes progresivos del límite del déficit mientras se ajusta el entorno macroeconómico. Sin embargo, el objetivo principal es lograr un balance fiscal en superávit, ya que caso contrario puede tener implicaciones para la economía del país, como el aumento de la deuda, aumento en el costo de la deuda, disminución de la inversión pública, reducción del grado de inversión, disminución de la confianza, impacto en el crecimiento económico, la productividad y competitividad del país. Todas estas afectaciones dependerán del manejo y de las políticas fiscales que se implementen para recuperar la disciplina fiscal.

Otro indicador importante de las finanzas públicas es la **RECAUDACIÓN TRIBUTARIA** y en esta, la eficiencia en la recaudación. Esto se demuestra contrastando la recaudación tributaria como porcentaje del PIB. Según las Estadísticas tributarias en América Latina y el Caribe 2023 de la CIAT, la CEPAL, el BID y la OCDE, en 2021, la recaudación tributaria como porcentaje del PIB

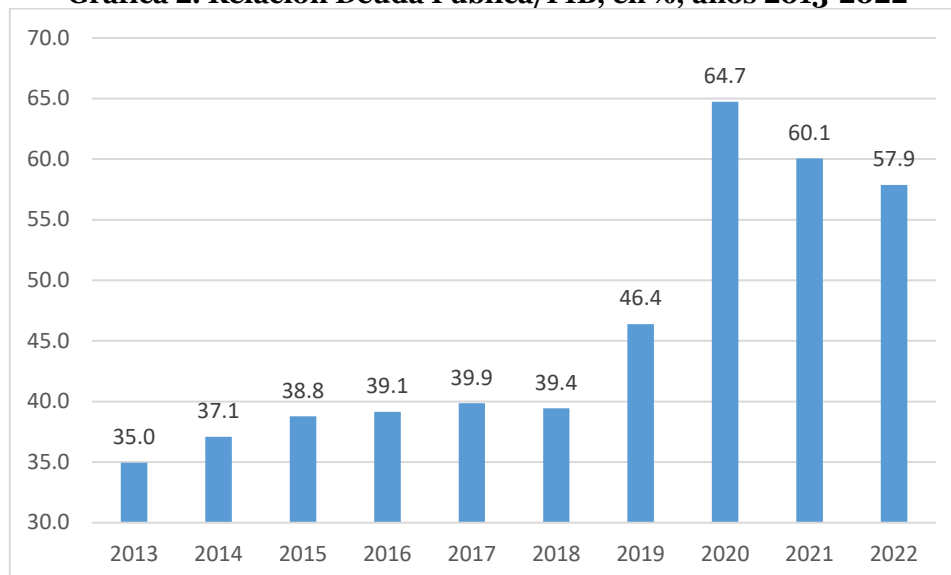
de Panamá fue del 12.7%. En la misma edición, el promedio de ALC fue del 21.7% mientras que el de la OCDE fue del 34.1%. Estos resultados reflejan que Panamá se encuentra muy por debajo de los promedios, tanto regional como internacional. Esto permite suponer que hay una gran posibilidad de aumentar los ingresos, vía eficiencias en la recaudación, para cubrir déficit.

Por otro lado, también hay que considerar la **DEUDA PÚBLICA**, esta representa las obligaciones pendientes del gobierno derivadas de la necesidad de financiar déficits mediante préstamos. Los gobiernos acumulan deuda para financiar gastos por encima de sus ingresos, por ejemplo, para el desarrollo de infraestructura que fomente el crecimiento económico a largo plazo. Las fluctuaciones en el tipo de cambio y en las tasas de interés pueden impactar sobre la deuda cuando está valuada en moneda extranjera (como es el caso en varios países de ALC), creando vulnerabilidad externa.

La deuda pública del SPNF de Panamá al 31 de diciembre de 2022 alcanzaba los B/. 44,274.0 millones. Esta cifra corresponde al total de compromisos financieros que fueron adquiridos con organismos multilaterales, acreedores y fuentes privadas del extranjero (83%), además del financiamiento interno (17%) proveniente de fuentes privadas y del sector público (bancos oficiales).

Una forma de evaluar la deuda es relacionarla con el PIB. La evolución de esta durante el periodo 2013-2022 registra que en 2020 se alcanzó el nivel más alto con 64.7%, representando un incremento de 18.3 pp (puntos porcentuales) con relación al año precedente. A partir de allí se registran disminuciones consecutivas en 2021 y 2022 logrando, al cierre del año 2022, el 57.9% (o un 2.2% pp en comparación al año anterior). No obstante, a pesar de mostrar avances, el coeficiente continúa siendo muy alto. Este indicador es uno de los referentes para las calificadoras de riesgo y los mercados financieros internacionales para determinar la salud de las finanzas o el riesgo país de las economías.

**Gráfica 2. Relación Deuda Pública/PIB, en %, años 2013-2022**



Fuente: elaboración del CNC con datos del MEF.

Una alta relación Deuda/PIB no es, necesariamente, negativa. Singapur y Estados Unidos siendo países desarrollados y que a su vez están dentro de los más competitivos del mundo, tienen una relación deuda/PIB por encima del 100%. Sin embargo, es importante que el endeudamiento esté orientado primordialmente a inversiones productivas y beneficiosas para el país.

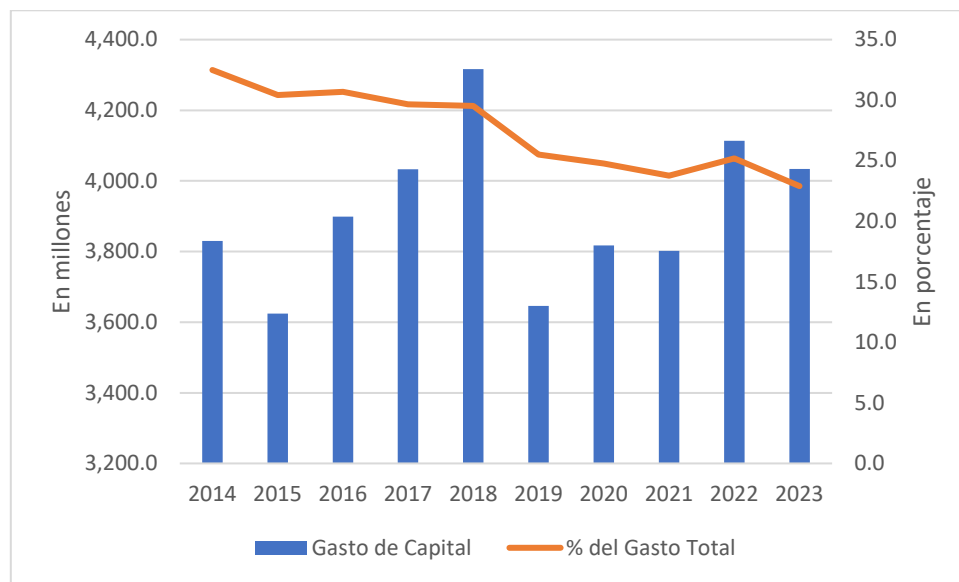


Por su parte, el **GASTO DE CAPITAL O LA INVERSIÓN PÚBLICA** es fundamental para desarrollar la infraestructura necesaria que impulsa el crecimiento económico sostenido y mejora el bienestar social. Por ejemplo, facilita servicios esenciales como educación y atención médica a través de la construcción de escuelas y hospitales. Además, la inversión en infraestructura de transporte y en proyectos de gran envergadura son claves para incrementar la productividad y fortalecer la competitividad en el mercado global. Invertir en investigación y desarrollo (I+D) también es vital, ya que promueve la innovación y el conocimiento, elementos esenciales para impulsar la productividad y generar empleos en industrias de alta especialización y valor agregado.

El gasto público total (equivalente al gasto corriente más (+) gasto de capital) en la última década ha pasado de B/. 11,788.0 millones en el 2014 a B/. 17,611.1 millones en el 2023. Al desagregar del gasto total el Gasto de Capital o en inversión, puede notarse que este ha tenido un comportamiento fluctuante en el periodo de análisis. Sin embargo, la proporción del Gasto de Capital o inversión con relación al gasto total se ha ido reduciendo, pasando de 32.5% en el 2014 a 22.9% en el 2023, lo que representa una reducción de 9.6 pp. Esto indica que la proporción se ha ido inclinando más hacia el gasto corriente que al gasto de capital o inversión, en otras palabras, se están destinando mayores recursos para funcionamiento y pago de interés de la deuda que para inversiones productivas e infraestructuras básicas.

Resulta crucial evitar que la proporción siga disminuyendo, ya que las inversiones públicas son imprescindibles para el desarrollo y el crecimiento económico. Además, se debe procurar que se mantenga o disminuya el gasto corriente, ya que el funcionamiento del Estado debe volverse más eficiente.

**Gráfica 3. Inversión Pública (Gasto de Capital) y Porcentaje del Gasto Público, años 2014-2023**



Fuente: Elaboración del CNC con datos del MEF.

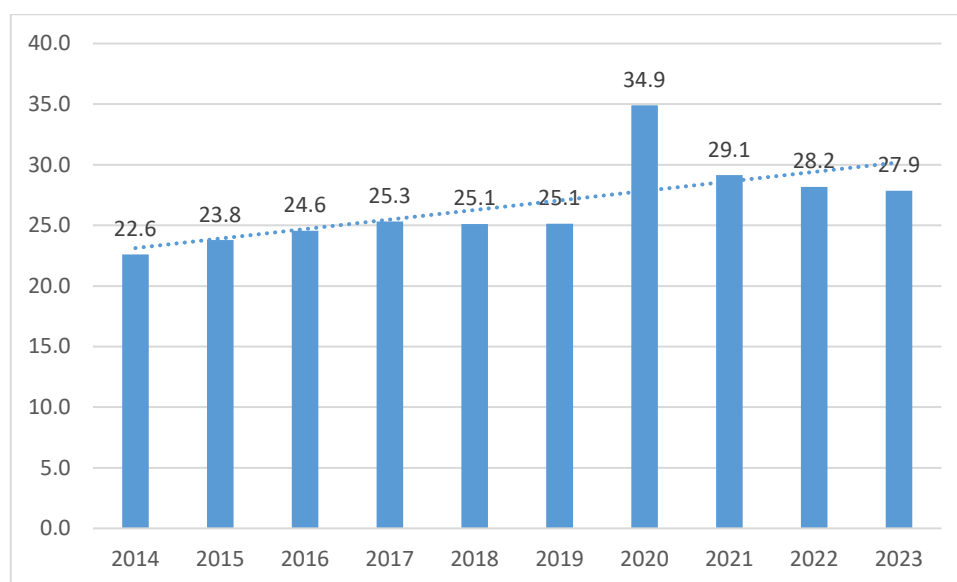
Según el Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe 2020 del BID y OCDE, señala que la inversión puede tener mayores rendimientos económicos en regiones con un nivel de desarrollo relativamente más bajo. El gasto de inversión en todos los niveles del gobierno es crucial para asegurar el crecimiento a largo plazo y reducir la desigualdad.

## Empleo Público

Según el INEC, el empleado del sector público o del gobierno se define como el que trabaja para el Gobierno Central, provincial o municipal, entidades autónomas y semiautónomas y recibe remuneración en forma de salario o sueldo por su trabajo. El empleo público es uno de los indicadores clave del tamaño del sector público. Según la Encuesta Continua de Hogares, el empleo del gobierno se ha incrementado de manera significativa en los últimos 10 años, pasando de 258,048 personas en el 2014 a 329,880 personas para el año 2023, es decir, un incremento de 72 mil funcionarios manteniendo durante dicho periodo una tendencia al alza.

Panamá registra un 27.9% de empleo público (Vs. empleo total). Al comparar esta proporción con el promedio de los países de ALC que fue de 11.9% y de la OCDE, 21.1%,<sup>1</sup> el país está por encima de ambos promedios. Además, la proporción del empleo público ha ido en aumento creciendo en promedio 10% en el periodo de análisis (mientras el empleo privado creció en promedio en 5%).

**Gráfica 4. Empleo del gobierno como porcentaje del empleo total, años 2014-2023**



Fuente: Elaboración del CNC con datos del INEC.

El crecimiento del sector público, en adición a los aumentos necesarios por el incremento de la población que conlleva más necesidades de recursos en Educación, Salud y Seguridad, también se puede explicar por los cambios en la propia estructura, es decir las instituciones que componen el Estado. Según el Informe del Contralor de la Contraloría General de Panamá (2022), el sector público estaba compuesto por 90 entidades, distribuidas en: 26 del Gobierno Central, 40 de las instituciones descentralizadas, 16 de las empresas públicas y 8 intermediarios financieros. La misma excluye a la Autoridad del Canal de Panamá, patronatos y los municipios (con excepción de representantes de corregimiento). Como referencia, en 2014 el número de entidades era 83.

<sup>1</sup> Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2020

Un aumento descontrolado del empleo público sin considerar la capacidad de financiamiento puede llevar a déficits fiscales insostenibles y desequilibrios económicos a largo plazo. La teoría económica sugiere cuando la economía está en recesión o experimenta un decrecimiento, el gobierno puede aumentar el empleo público como una medida de ajuste y contención temporal, siempre y cuando se considere una combinación de aspectos como inversión pública estratégica y productiva, políticas de estímulo bien estructurada y se considere de manera prudente la sostenibilidad fiscal.

## **Eficiencia del Sector Público**

Una aproximación a la eficiencia del sector público se hará por inferencia, desde la óptica de su contribución al PIB y al empleo y su relación versus el sector privado (el PIB proviene de ambos sectores y son esenciales para la economía nacional).

El sector público, integrado por el gobierno central, entidades estatales y corporaciones públicas, no solo contribuye directamente a través de sus actividades económicas e inversiones, sino que también actúa como facilitador, regulador y promotor del desarrollo económico. Por otro lado, el sector privado, compuesto por empresas y ciudadanos independientes del gobierno, es el principal motor de la producción nacional, representando en promedio el 91% del PIB panameño entre 2014 y 2022. En contraste, el sector público ha representado un promedio del 9% de la producción total en el mismo lapso.

Por otro lado, es crucial examinar la relación entre los sectores público y privado con el mercado laboral para entender el empleo y su influencia en la economía nacional. El sector privado abarca el 72% del empleo formal en 2023, y el sector público representa el 28%.

Al realizar un comparativo de ambos sectores relacionando su participación en la economía y en el mercado laboral, se puede inferir una aproximación del nivel de eficiencia, es decir, que proporción de empleados se necesita para producir. El sector privado genera o representa el 91% de la economía panameña con el 74% en promedio del empleo. Mientras que el sector público genera el 9% de la economía con el 28% en promedio del empleo. ~~Esto nos indica la importancia de la eficiencia y efectividad gubernamental para el progreso económico del país.~~

A nivel mundial, el sector público representa alrededor del 25% del PIB y el 38% del empleo formal. Por tanto, generar ganancias en la eficiencia de este sector puede tener implicaciones importantes para el desempeño económico y competitivo de un país (Somani, 2021). Al comparar las cifras de Panamá, el país está por debajo de la referencia mundial en el aporte al PIB y en la participación del empleo, es decir, una brecha con relación al mundo de 10% en empleo y 16% en el PIB.

El reto radica en implementar medidas correctivas en la maquinaria del gobierno para aumentar la productividad y, en consecuencia, proveer y avanzar en la calidad de servicios fundamentales tales como la educación, la salud, la seguridad y la gestión pública. Existe un acuerdo en la literatura especializada sobre la dificultad de aplicar el concepto de productividad de manera uniforme al sector público, debido a que las distintas circunstancias y estructuras de cada nación complican la creación de una fórmula o medida estándar para medir la productividad.

En ese mismo sentido, la productividad del sector público no solo se debe medir como un incremento de beneficios o reducción de costos basados únicamente en números. Se deben analizar los beneficios intangibles que provienen del bienestar social y las políticas gubernamentales que

no se cuantifican en términos monetarios, pero que tienen un impacto significativo en la calidad de vida de los ciudadanos.

Por lo tanto, la productividad o eficiencia en el ámbito público no se limita a las variables macroeconómicas, ya que también se determina por la calidad de las interacciones, los procesos y la comunicación con los ciudadanos, que redundan en una mayor satisfacción entre la población y gobierno.

Otro aspecto relacionado a la eficiencia del recurso humano en el servicio público es la aparente alta rotación cíclica la cual, aunque no se tienen datos precisos, podría deberse a la política pública en materia de servicio civil.

A falta de cifras públicas actuales, según el diario La Prensa<sup>2</sup>, para mayo del 2019 había un total de 22,330 funcionarios acreditados, a 2023 la cifra representaría alrededor del 9% de la planilla estatal. Se requieren grandes esfuerzos para reducir la discrecionalidad, aumentar el profesionalismo y proveer estabilidad en el servicio público a través de la Carrera Administrativa y su gestión, en manos de la Dirección General de Carrera Administrativa (DIGECA) que pertenece al Ministerio de la Presidencia. Falencias en este sentido pudieran estar menguando la calidad de los servicios gubernamentales y afectando la productividad o eficiencia del gobierno, ya que la calidad del capital humano es fundamental para el desempeño y funcionamiento de cualquier estructura.

Algo que también es importante considerar en este campo es la relación positiva entre la profesionalización del servicio público y el fortalecimiento de la institucionalidad pública<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> La Prensa 20/02/2019 - 32% de servidores, en carrera administrativa

<sup>3</sup> El Servicio Civil en Panamá, PNUD (2019).

**¿Por qué es importante la gestión pública para la competitividad?**

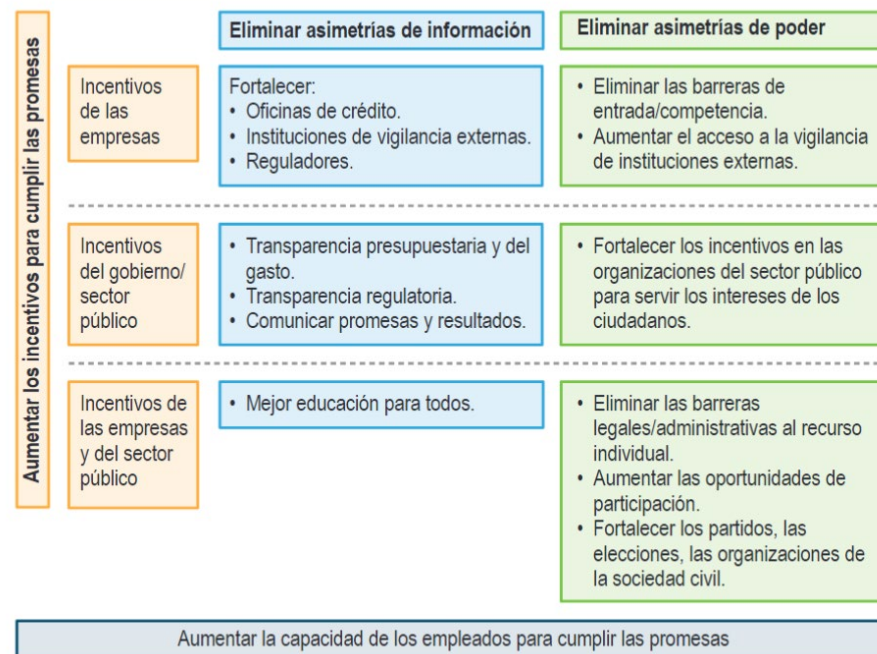
El alcanzar el bienestar está ligado a la competitividad y este, al desempeño de la gestión pública, de la sociedad, de la academia, es decir, es un trabajo de todos. Una definición de competitividad señala que es “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país”. Una economía competitiva, es una economía productiva que conduce al crecimiento y permite niveles de ingresos más altos; y con ello un mayor bienestar (Foro Económico Mundial, 2016). La gestión pública es uno de los elementos clave para la competitividad, ya que es en el aparato estatal donde se diseñan e implementan las políticas y acciones que a nivel macro logran brindar el entorno propicio para hacer al país más competitivo.

De acuerdo con el Panorama de las Administraciones Publicas de América Latina y el Caribe 2020, la confianza es uno de los fundamentos claves sobre los cuales se construye la legitimidad y la sostenibilidad de un sistema democrático y es importante para garantizar el cumplimiento de la ley; la confianza –en particular- en el gobierno es vital para la cohesión social y el bienestar. Bien lo confirma el Banco Interamericano de Desarrollo o BID (2022) las consecuencias económicas y políticas de la desconfianza se propagan a toda la sociedad. La desconfianza reduce el crecimiento y la innovación; la inversión, la iniciativa empresarial y el empleo florecen cuando las empresas y el gobierno, los trabajadores y los empleadores, los bancos y prestatarios, así como los consumidores y productores confían unos en otros. Los desafíos, principalmente se centran en las asimetrías de poder o de información.

La falta de confianza conduce también a la baja “moral fiscal”, referida a la disposición de los ciudadanos a pagar impuestos (OCDE, 2019), debilitando la capacidad del Estado para incrementar los ingresos fiscales que le permitan atender los bienes y servicios públicos.

En resumen, la desconfianza en el sector público es un obstáculo para el crecimiento inclusivo. En ese sentido, el BID (2022), ofrece recomendaciones para aumentar la confianza (y el civismo) a través de reformas que pudieran ayudar a lograr mejoras en ese ámbito.

Ilustración 1. Resumen de programa de mejoras para fortalecer la confianza



Fuente: Confianza: la clave de la cohesión social y el crecimiento en América Latina y el Caribe (BID, 2022).

El uso de los fondos públicos también es una variable importante. El estudio del BID “Mejores gastos para mejores vidas” (2018) señala que en América Latina y el Caribe el gasto público consolidado ronda en promedio a un 29% del PIB, casi 6 puntos porcentuales más que a principios de los años 2000. El gasto oscila entre más del 35% del PIB en Argentina y Brasil y menos del 20% en la República Dominicana y Guatemala. Este documento tiene entre sus hallazgos que “una estimación moderada del costo de la ineficiencia que suma excesos en las compras gubernamentales (incluyendo pérdidas por causa de la corrupción y por demoras), junto a una abultada nómina salarial en el sector público y las transferencias que no llegan al sector indicado de la población, da como resultado pérdidas por 4.4 por ciento del PIB, o unos US\$220,000 millones (un 16 por ciento del gasto total). Ese monto sería suficiente para eliminar la pobreza extrema en la región. Chile y Perú tienen la mejor calidad de gasto, con costos de ineficiencias que llegan al 1.8 y 2.5 por ciento del PIB, respectivamente”. Además, indica que “la inversión pública -necesaria para asegurar el crecimiento futuro- ha perdido más de 8 puntos porcentuales en el presupuesto respecto de los gastos corrientes. Mientras que en todas las otras regiones del mundo la inversión pública per cápita ha crecido en promedio más del 50 por ciento, en América Latina sólo avanzó un 5 por ciento, manteniéndose aproximadamente en los mismos niveles que en la década de 1980”.

Un artículo de la Cámara de Comercio e Industrias de Panamá señala que “En medio de los desafíos que hoy aquejan a nuestra nación, surge un tema que debe ocupar el más alto escalón de nuestra agenda de políticas públicas: el fortalecimiento de nuestras instituciones y la gestión transparente y responsable de los recursos públicos. Lamentablemente, nuevamente estamos siendo testigos de decisiones tomadas por la Comisión de Presupuesto de la Asamblea Nacional que generan serias dudas sobre la dirección en la que se están llevando asuntos de primera importancia nacional” (CCIAP, 2023).

Es evidente que la gestión del sector público afecta la posibilidad de ser competitivos ya que la confianza en este es vital para la paz social, la inversión, la innovación y en general, en el bienestar de la población.

## *Índices internacionales con enfoque en gestión pública*

Los países que son competitivos se caracterizan por adaptarse rápidamente a los cambios, enfrentar desafíos y convertirlos en oportunidades. Los más competitivos son atractivos para las inversiones (locales y extranjeras) lo que impulsa el crecimiento socioeconómico y mejora las condiciones de vida de la población. “Lo que no se mide no se controla; lo que no se controla no se mejora” es una afirmación que justifica la importancia del uso de índices internacionales para establecer como está el país con relación a otros, en aspectos relacionados a la gestión pública, por ello se analizan 4 índices internacionales que tienen estrecha relación con el desempeño de la gestión pública.

### **1. Índice de Percepción de la Corrupción**

La corrupción es un problema de alcance mundial, esta genera costos económicos y sociales, donde – principalmente - el uso inadecuado de fondos del Estado amplía aún más la brecha de desigualdad, pobreza y vulnerabilidad.

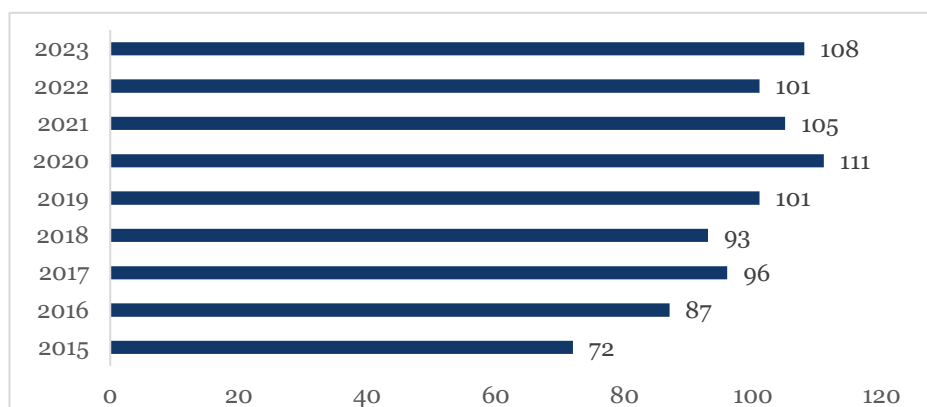
Esta situación sostiene la falta de confianza en las instituciones que se ve reflejada en los resultados del Índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional (TI). Siendo la evaluación sobre corrupción más utilizada en el mundo, califica los niveles

percibidos de corrupción en el sector público de cada país, de acuerdo con las opiniones de expertos y empresarios; por su complejidad no incluye la corrupción del sector privado. En este índice Panamá se encuentra en posición muy alejada de los considerados menos corruptos (lo más cercano a 1).

La evaluación se realiza otorgando puntos que van de 0 a 100, en el que 0 refleja altos niveles de corrupción y 100 bajos niveles de corrupción en función de la percepción de corrupción que tienen sus habitantes del sector público. Panamá obtuvo en la medición 2023, 35 puntos y ocupó la posición #108/180 retrocediendo 7 puestos en comparación con el 2022.

Este rezago en materia de percepción de la corrupción no es algo nuevo, pero si se ha profundizado. Considerando la evolución de los resultados, el país al 2015 ocupaba la posición #72 (39 puntos) pero ha ido perdiendo en su clasificación, llegando a sobrepasar el puesto 100 desde el año 2019. al 2023.

**Gráfica 5. Evolución de Panamá en el Índice de Percepción de la Corrupción, años 2015-2023**



Fuente: elaboración del CNC con datos de TI.

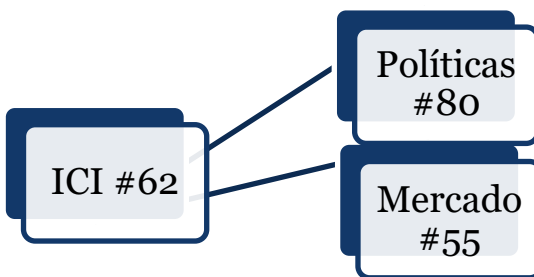
El incremento en la percepción de corrupción a través del IPC muestra bajos niveles de confianza en el actuar del sector público apuntando a la debilidad en las instituciones, que puede afectar a las inversiones y a la productividad.

## **2. Índice de Calidad Institucional**

El Índice de Calidad Institucional (ICI) es publicado por la Red Liberal de América Latina (Relial). Este índice evalúa la calidad de dos componentes: las instituciones de mercado y las instituciones políticas. El índice toma ocho indicadores, divididos en dos grupos: cuatro que miden la calidad de las instituciones políticas de los países y cuatro que cubren las instituciones de mercado.



## Ilustración 2. Resultados en el ICI 2023-Panamá



Fuente: elaboración del CNC con datos de ICI-2023, Relial.

Aunque en la calidad de las instituciones de mercado también se encuentra en una posición poco competitiva, por la naturaleza de este estudio se resalta el resultado de las instituciones políticas en la que se perdieron 5 posiciones en relación con el 2022 (#75). Esto habla de retos existentes en la calidad en las instituciones que conforman en aparato estatal, considerando el respeto al derecho, rendición de cuentas, libertad de prensa y percepción de la corrupción.

### 3. Índice de Estado de Derecho

El Índice de Estado de Derecho 2023 presenta un panorama del Estado de Derecho en 142 países, asigna puntajes y rankings para ocho factores: límites al poder gubernamental, ausencia de corrupción, gobierno abierto, derechos fundamentales, orden y seguridad, cumplimiento regulatorio, justicia civil, y justicia penal. Todos esos factores reflejan a través de los resultados, el estado de la gestión pública. Panamá, ocupó el puesto 74 entre 142 países (#72 en el 2022).

Este índice tiene más en detalle la situación del estado de derechos a través de los resultados en los 8 factores que dan luces sobre el tipo de gestión del servicio público. Los subfactores que más muestran la situación del país, por un lado, se destacan<sup>4</sup> aquellos aspectos con oportunidad de mejora (con posiciones de 75 o más) estos se detallan a continuación:

Tabla 1. Factores y subfactores del Índice de Estado de Derecho para Panamá, 2023

Factor/ Posición	Descripción /Resultados con oportunidad de mejora
<b>Límites al poder gubernamental #67</b>	Mide hasta qué punto quienes gobiernan están sujetos a la ley. <ul style="list-style-type: none"> <li>Límites al poder gubernamental por parte del poder legislativo #78</li> <li>Límites al poder gubernamental por parte del poder judicial #78</li> <li>Límites al poder gubernamental por parte de auditorías independientes #83</li> <li>Los funcionarios de gobierno son sancionados cuando incurren en conductas indebidas # 115</li> </ul>
<b>Ausencia de corrupción #98</b>	Mide la ausencia de corrupción en el gobierno. <ul style="list-style-type: none"> <li>Los funcionarios del poder ejecutivo no abusan de sus funciones para obtener beneficios privados #80</li> <li>Los funcionarios del poder judicial no abusan de sus funciones para obtener beneficios privados #94</li> <li>Los funcionarios del poder legislativo no abusan de sus funciones para obtener beneficios privados #128</li> </ul>
<b>Derechos Fundamentales #49</b>	Mide un menú relativamente modesto de derechos que están firmemente establecidos en la Declaración Universal de las Naciones Unidas de Derechos Humanos. <ul style="list-style-type: none"> <li>Trato igualitario y ausencia de discriminación #102</li> </ul>

<sup>4</sup> Se tomaron los extremos. Aquellos sub-factores con posiciones entre 51-74 se encuentran en un estado intermedio.

<b>Factor/ Posición</b>	<b>Descripción /Resultados con oportunidad de mejora</b>
<b>Orden y Seguridad #84</b>	Mide qué tan bien una sociedad garantiza la seguridad de las personas y de la propiedad. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control efectivo del conflicto #81</li> <li>• Las personas no recurren a la violencia para rectificar agravios personales #86</li> <li>• Control efectivo de la delincuencia #100</li> </ul>
<b>Cumplimiento Regulatorio #68</b>	Mide el grado en que las regulaciones se implementan y se hacen cumplir de manera justa y efectiva. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto al debido proceso en procedimientos administrativos #80</li> <li>• Aplicación efectiva de las regulaciones gubernamentales #83</li> <li>• Aplicación de regulaciones gubernamentales sin influencias indebidas #87</li> </ul>
<b>Justicia Civil #95</b>	Mide si la gente común y corriente puede resolver sus quejas de manera pacífica y efectiva a través del sistema de justicia civil. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación efectiva de la justicia civil #81</li> <li>• Ausencia de discriminación en la justicia civil #83</li> <li>• Ausencia de corrupción en la justicia civil #86</li> <li>• Ausencia de influencias indebidas por parte del gobierno en la justicia civil #89</li> <li>• Accesibilidad, imparcialidad, y eficacia de los mecanismos alternativos de resolución de conflictos #95</li> <li>• Ausencia de retrasos injustificados en la justicia civil #132</li> </ul>
<b>Justicia Penal #106</b>	Evalúa el sistema de justicia penal de un país. Un sistema de justicia penal eficaz es un aspecto clave del Estado de derecho, ya que constituye el mecanismo convencional para reparar agravios y entablar acciones contra personas por delitos contra la sociedad. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de corrupción en el sistema penal # 80</li> <li>• Efectividad del sistema de investigación #106</li> <li>• Ausencia de influencias indebidas por parte del gobierno #107</li> <li>• Imparcialidad del sistema penal #110</li> <li>• Puntualidad y eficacia del sistema de justicia #121</li> <li>• Efectividad del sistema penitenciario #132</li> </ul>

Fuente: elaboración del CNC con datos del WJP.

Es evidente a través de los resultados que aunque hay respeto por la mayoría de los derechos fundamentales evaluados y hay avances en cuanto a gobierno abierto; existe la percepción de pocos límites en los poderes del Estado, falta de castigo a los funcionarios que actúan de forma indebida, profunda intervención de la corrupción en diversas áreas del servicio público, discriminación, influencias indebidas y lentitud en los procesos, entre otros, que afectan la calidad y eficiencia de la gestión pública a nivel nacional.

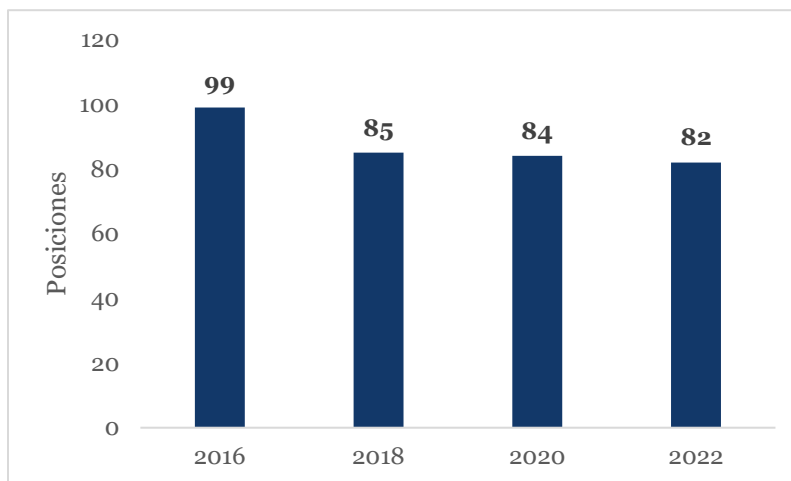
#### **4. Índice de Desarrollo de Gobierno Electrónico**

El Índice conocido como EGDI (por sus siglas en inglés) es publicado por las Naciones Unidas, y presenta el estado del desarrollo del gobierno electrónico de los países miembros. Este incorpora las características de acceso, como la infraestructura y los niveles educativos, para reflejar cómo un país está utilizando las tecnologías de la información para promover el acceso y la inclusión de las personas.

La creciente capacidad tecnológica para procesar conjuntos de datos cada vez más grandes y complejos en tiempo real ha hecho posible que los gobiernos obtengan conocimientos clave que les permiten hacer que los servicios electrónicos sean más eficientes, inclusivos, receptivos y responsables, y la previsión necesaria para desarrollar servicios anticipatorios y predictivos. El potencial y las oportunidades que rodean a los datos son casi ilimitados, y los gobiernos deben colaborar con todas las partes interesadas para garantizar que los datos se recopilen, gestionen y utilicen de forma que mejoren las operaciones gubernamentales y beneficien a todos los miembros de la sociedad (AIG,2022). Es por ello importante que los países sigan avanzando en este tema.

El EGDI utiliza una medida compuesta de tres dimensiones importantes del gobierno electrónico: prestación de servicios en línea, conectividad de telecomunicaciones y capacidad humana. En la última medición 2022, Panamá obtuvo la posición #82 mejorando 2 posiciones en relación con el 2020.

**Gráfica 6. Evolución de Panamá en el Índice de Desarrollo de Gobierno Electrónico, 2016-2022**



Fuente: elaboración del CNC con datos del EGDI.

Aunque en el EGDI el país ha venido mejorando al observar los resultados de las últimas cuatro mediciones (bianuales) está aún muy distante de, al menos, los 50 primeros países.

**¿Se está avanzando  
para fortalecer la  
gestión pública?**

Para establecer los avances en el fortalecimiento de la gestión pública se consideraron algunos de los principales proyectos o acciones realizados por el Sector Público. Fueron considerados con aportes de información recibidos de forma directa por parte de instituciones públicas; las intervenciones de actores de este sector en el XV Foro Nacional para la Competitividad (2023), así como producto el resultado del relevamiento realizado por el CNC.

Los proyectos o acciones se tamizaron frente a su impacto en la competitividad del país, resultando que el uso de la tecnología es una constante en favor de la transparencia, agilidad y acceso a información así como la disminución de costos y tiempos, particularmente en los casos que implica un usuario privado, son claros objetivos. Igualmente, la necesidad de formar adecuadamente al recurso humano ha recibido atención.

Lograr eficacia en la compleción de aquellos que están en curso (y por supuesto, no solo mantenerlos, sino realizar las oportunas actualizaciones) han de contribuir con la eficiencia del Estado en beneficio de su gestión con los ciudadanos y las empresas.

## Principales proyectos identificados

### 1. Proyecto Presupuesto Abierto-MEF

Como país miembro de la Alianza para el Gobierno Abierto, Panamá suscribió el 1 de septiembre de 2021 el Cuarto Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto. En el marco de este proyecto se han realizado continuas capacitaciones con el apoyo técnico de expertos voluntarios de la ONG “Internacional Financial Services Volunteer Corps” y de la Fundación para el Desarrollo de la Libertad Ciudadana – Capítulo Panameño de Transparencia Internacional-, tanto al MEF como a otras dependencias del Estado. Se ha publicado el Reporte del Presupuesto Ciudadano del año 2022 y el Reporte del año 2023.



Fuente: MEF.

Esto brinda información a los ciudadanos y mejora la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana en distintas áreas de gobierno.

## 2. Proyecto Transformación Digital de la Administración Tributaria-DGI

El proyecto consta de tres componentes: 1. Mejora de la gobernanza y gestión del talento Humano, 2. Fortalecimiento del control tributario y facilitación del cumplimiento y 3. Fortalecimiento de la gestión tecnológica. En el 2023, se presentó oficialmente la implementación del Programa de Apoyo a la Transformación Digital de la Administración Tributaria (PATDAT) con el objetivo de cumplir con los componentes antes descritos. PATDAT es un proyecto financiado mediante un préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con la República de Panamá, por un monto de B/.40 millones y se ejecutará en un periodo de 5 años.

Ilustración 4. PATDAT Panamá



Fuente: Dirección General de Ingresos.

Con este proyecto se busca aumentar la capacidad del Estado por medio del Incremento de la recaudación tributaria; fortalecer el control y el cumplimiento tributario.

## 3. Implementación del Módulo Expediente Judicial Electrónico (EJE) del Sistema Automatizado de Gestión Judicial (SAGJ) “Ileana Bryden de Tejada”- Órgano Judicial

El Expediente Judicial Electrónico digitaliza la gestión judicial lo que produce que el servicio público que brinda el Órgano Judicial sea más ágil, eficaz, y transparente, reforzando la confianza de la ciudadanía y las empresas en la seguridad jurídica para vivir e invertir en el país, “lo cual hará de Panamá un país próspero económica y socialmente”.

Con la implementación de EJE, los abogados y las sociedades de abogados en su calidad de apoderados judiciales tienen la facultad de presentar sus demandas por medio de cualquier dispositivo que cuente con acceso a internet, ejecutando así el reparto automatizado e inmediato de las causas y una vez asignado, los actores del proceso podrán presentar solicitudes, escritos, notificarse electrónicamente. De igual forma, podrán verificar y revisar las gestiones efectuadas por el despacho y la contraparte, lo que permite una trazabilidad y transparencia de todas las actuaciones procesales en tiempo real. Con su implementación, la Dependencia Judicial se convierte en un despacho 24/7. En el periodo 2022-2023 se pasó de 6 a 43 despachos que hacen uso del EJE, el 100% de los Juzgados de circuito y seccionales del Primer Circuito Judicial de Panamá y el 100% de los Juzgados de Circuito Civil de la Provincia de Chiriquí.



## Ilustración 5. Plataforma de Expediente Judicial Electrónico

https://www.organojudicial.gob.pa/noticias/ya-sabes-como-consultar-expedientes-electronicos

### ¿YA SABES CÓMO CONSULTAR EXPEDIENTES ELECTRÓNICOS?

Publicado: 2022-06-24 14:42:38

▶ REPRODUCIR

1 Diríjase al juzgado que tramita su expediente y solicite una llave de acceso temporal para consultarlo en línea.

2 Para hacer uso de la llave de acceso temporal, ingrese a la página web.

3 Haga clic en el botón de "Consultas y Aplicaciones" ubicado en la sección "Servicios, Consultas y Aplicaciones".

4 Abierta la consulta pública haga clic en el botón de "Llave de Acceso Temporal para Expedientes en Trámite".

5 Complete los datos del "Número de Negocio" que va a consultar y la "Llave" de acceso entregada por el despacho judicial que conoce del expediente.

6 Haga clic sobre el vínculo azul que identifica el expediente que va a consultar.

7 Podrá visualizar lo siguiente:  
- Datos generales del expediente.  
- Datos de las partes.  
- Datos de los abogados.  
- Expediente relacionado.  
- Historial de trámites.

Fuente: Órgano Judicial.

Este proyecto tiene como objetivo principal el incorporar nuevas tecnologías para la transformación digital del sistema de justicia yendo de una gestión física a una electrónica, en miras de la agilización, optimización, homologación de las prácticas con disponibilidad las 24 horas los 365 días del año, por medio dispositivos con acceso a internet.

### 4. Plataforma de monitoreo de transparencia activa-ANTAI

El objetivo del proyecto es promover una gestión abierta y transparente, mejorar la rendición de cuentas y prevenir actos de corrupción. Al proporcionar acceso a la información de carácter obligatorio que dicta la Ley No. 6 del 22 de enero de 2002, la plataforma busca empoderar a la ciudadanía y promover la confianza en las instituciones, municipios y juntas comunales.

## Ilustración 6. Plataforma de Monitoreo de Transparencia Activa

Plataforma Nacional de **TRANSPARENCIA ACTIVA**

RESOLUCIÓN No. ANTAI-DS-008-2022

Por la cual se adopta e implementa el uso de la plataforma de monitoreo de transparencia para todas las instituciones públicas de la República de Panamá. [Ver resolución aquí](#)

Entidad

Autoridad de Tránsito y Transporte Terrestre de Panamá



Fuente: ANTAI.

La plataforma de monitoreo de transparencia cuenta con dos sistemas: (a) el de monitoreo de transparencia activa y (b) el de solicitudes de acceso a la información. El Sistema de Monitoreo de Transparencia Activa implica: recopilación de datos, datos abiertos, seguimiento de indicadores de transparencia y generación de alertas y el Sistema de Solicitudes de Acceso a la Información permite: Participación ciudadana y retroalimentación y repositorio de solicitudes de información.

## 5. Portal Tecnológico de Comercio Exterior y Logística (PORTCEL) - Etapa 1- Ministerio de la Presidencia/AIG

Esta es una plataforma de interoperabilidad para integrar a todos los actores del sistema logístico nacional y comercio exterior, lográndose la interoperabilidad entre los sistemas estatales y estatales-privado, la reducción del costo de procesos, mejoramiento de la seguridad de la información, mejores controles de carga multimodal, disminución de la discrecionalidad y la corrupción, proveer información en línea para la toma de decisiones, y la inserción de Panamá en los esquemas comerciales internacionales.

El proyecto tiene como principales objetivos específicos: a. Habilitar conexiones prioritarias entre las principales entidades del estado en materia de comercio exterior. b. Habilitar las primeras conexiones entre sistemas privados y sistemas informáticos del sector público. c. Habilitar los primeros esquemas de verificación y cuadro de información. Se está desarrollando la ETAPA 2.

### Ilustración 7. PORTCEL Panamá



Fuente: Portcel.

El proyecto logró específicamente el desarrollo de la plataforma de integración, y la puesta en producción de las siguientes funcionalidades: 1) la integración entre ACP y ANA para el anuncio de visita de barco, 2) la integración entre MIDA y BNP para el pago electrónico de licencias, 3) La integración entre las terminales portuarias, ANA y MIDA para la recepción de reportes de carga y descarga (post operaciones de muelle), 4) La integración entre las terminales portuarias, ANA y MIDA para la recepción de reportes de planificación de carga y descarga (pre-operaciones en

muelle), 5) La integración entre MIDA y ANA para la consulta y validación de licencias de importación, exportación y tránsito, 6) La validación en ANA de la declaración de manifiesto y documentos de transporte, 7) La integración entre ANA y las terminales portuarias para acceder a la información de ATA/ATD de los buques, 8) La integración entre ANA y las terminales portuarias para el anuncio de bloqueo y liberación de contenedores en la yarda de la terminal, 9) La integración entre las terminales portuarias y ANA para acceder el estatus del contenedor en yarda.

## 6. Sociedades de Emprendimiento- AMPYME

La Ventanilla Única para la formación jurídica de las Sociedades de Emprendimiento, establece requisitos para aquellas empresas con ingresos brutos anuales de hasta \$150,000 (microempresas) y aquellas con ingresos brutos anuales de \$1,000,000 (pequeña empresa). Esa ventanilla permite ahorro de tiempo y costos para la formalización de las empresas.

Ilustración 8. Sociedad de Emprendimiento (AMPYME)



Fuente: AMPYME.

En ella, no pagarán tasa única anual, no se les obligará a facturar mediante impresoras fiscales los 2 primeros años, se les exonerará del pago del impuesto sobre la renta los 2 primeros años, se les concederá rebaja del 50% en los aranceles de importación de materias primas e insumos y podrán recibir donaciones hasta por \$10,000. Conformarán una Sociedad de Emprendimiento de 2 a 5 personas mayores de edad y domiciliadas en la República de Panamá.

## 7. Proyecto de Modernización de la Dirección de Sedes de Empresas Multinacionales-MICI/SEM

El objetivo es la automatización de los procesos de la Dirección de Sedes de Empresas Multinacionales fortalecerá la competitividad de los regímenes SEM y EMMA con el fin de que se encuentre acorde con los estándares de las multinacionales que manejan sus procesos de manera digital, además ofrecerá un servicio más expedito y transparente, facilitara el resguardo, la actualización y análisis de data, permitiendo crear reportes útiles para la toma de decisiones.

Se establecieron 4 procesos operativos para la prestación de sus servicios a las multinacionales: aplicación a las licencias de los regímenes especiales, el trámite de visado al personal extranjero, certificaciones y el proceso de auditoría y fiscalización a las empresas multinacionales bajo el régimen SEM. Este proyecto ofrece un servicio “online” de los procesos que maneja la dirección, recortando tiempo y burocracia, dándole cumplimiento al principio de eficiencia administrativa, contemplado en la Ley 41 de 2007. Se espera que este proyecto aumente el interés de compañías

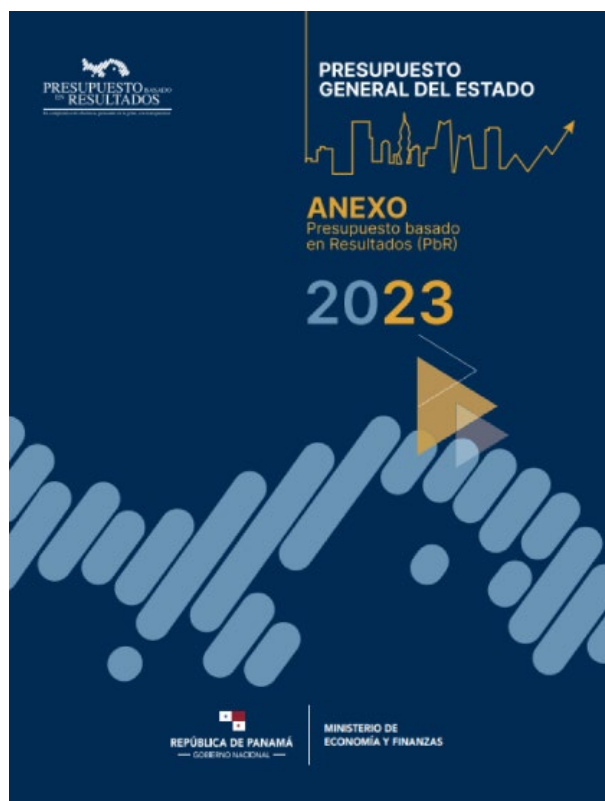
multinacionales en decidir aplicar al régimen en atención a la simplicidad del proceso y su transparencia. En temas OCDE, y dado que la automatización proporcionara un mejor control sobre la operación de las empresas, asegura un mejor rendimiento de cuentas ante el cumplimiento de los Requerimientos de Sustancia por parte del Régimen SEM.

## 8. Presupuesto basado en Resultados (PbR)-MEF

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) como órgano rector del Presupuesto Público, dirige la administración presupuestaria del sector público, a través de la Dirección de Presupuesto de la Nación (DIPRENA). Esta dirección atendiendo a su visión de ser la “Institución líder en el proceso de modernización de la gestión presupuestaria en el sector público y en la formulación y ejecución de la política fiscal como parte de la política económica y social del país”, inició en el 2021 el proceso de implementación del PbR a través de un ejercicio diagnóstico del estado de implementación de PbR y el desarrollo del marco metodológico de PbR a implementarse en Panamá. En 2022 dio inicio la etapa de pilotaje con 12 entidades públicas seleccionadas, capacitó a 60 actores presupuestarios dentro de DIPRENA en el primer nivel de formación en PbR y publicó el Primer Anexo a la Ley del Presupuesto General de Estado con el enfoque a Presupuesto basado en Resultados, el que se encuentra disponible en el sitio web de MEF.

En el año 2023, el MEF, en una segunda fase, extendió la iniciativa a 23 nuevas entidades e inicio la formación de 150 servidores de las entidades piloto en el primer nivel de PbR. En la tercera fase que se inició en diciembre 2023, se sumaron 15 entidades más, alcanzando así 50 instituciones gubernamentales que se comprometen a avanzar en ejercicios presupuestarios más transparentes, enfocados en la gesticón con eficiencia.

*Ilustración 9. Presupuesto basado en Resultados 2023  
(anexo del Presupuesto General del Estado 2023)*



Fuente: PNUD.

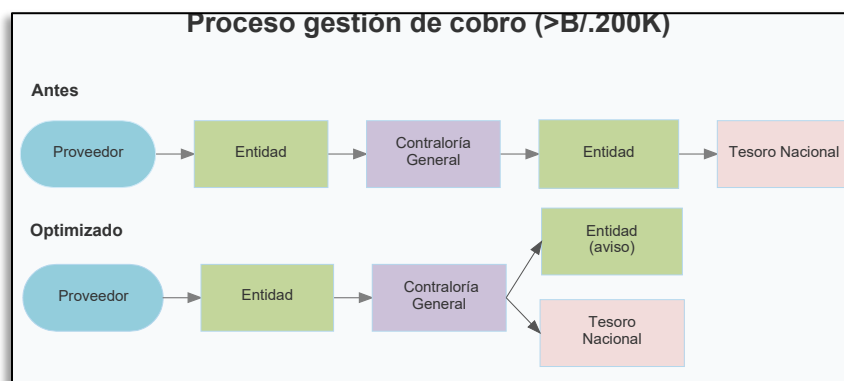
Con esto se construyen las bases para transformar la presupuestación pública tradicional en Panamá, hacia una presupuestación basada en resultados que facilite el seguimiento y evaluación de indicadores de desempeño de la ejecución presupuestaria y se tomen decisiones para mejorar la calidad del gasto público en favor de los ciudadanos.

### 9. Procesos Único de Pagos a Proveedores del Estado (PUPP)- SEDIGE/MEF- Contraloría General de la República

Con este se busca simplificar los procesos administrativos de gestiones de cobros y pagos, estandarizar procesos en las entidades del Estado, dar trazabilidad completa al proceso de pago a proveedores y reducir el tiempo de los pagos a proveedores. Este proyecto inició en noviembre de 2020, dando respuesta a la demanda de los proveedores quienes expresaban la necesidad de mejorar estos procesos. El PUPP consta de tres elementos: (1) la Gestión de Cobro Optimizada, (2) la Gestión de Cobro Electrónica y (3) la Integración del ISTMO-SCAFID.

La Gestión de Cobro Optimizada (implementada en el 2022) es de aplicación específica para aquellas gestiones por montos mayores a B/.200 mil y que sean pagados con fondos del Tesoro Nacional. Del proceso se eliminó un paso y se trabajó en una interfaz para que los sistemas ISTMO y SCAFID<sup>5</sup> se comunicaran (para estas gestiones solamente). Esto ahorra significativamente tiempos y costos.

Ilustración 10. Proceso de Gestión de Cobro Optimizada



Fuente: elaboración del CNC con datos provistos por SEDIGE.

La Gestión de Cobro Electrónica (en proceso requiere la culminación de la Fase #2 del Interfaz) se aplicará a todas las gestiones, pagaderas a través de cualquier mecanismo. Este se encuentra en proceso y ya ha logrado la estandarización de los procesos de recepción de obras, de servicios y de bienes representando un avance importante al definir una única ruta o procesos a seguir para los trámites indicados. En adición, se tiene el Manual de Procedimiento para Gestión de Cobros en las instituciones que integran el Gobierno Central (Resolución #05-2022-DNMySC), en el que se simplifica y estandariza el proceso de presentación de cuenta, como base para la siguiente etapa que será la puesta en línea. Para ello, ya se ha instalado la mesa de trabajo. Cuando se implemente, reemplazará la Gestión de Cobro Optimizada.

En cuanto al Interfaz SCAFID-ISTMO se persigue la conexión entre los dos sistemas que funcionan independientemente el uno del otro, pero que requieren de comunicación para agilizar los trámites. En el 2023 se finalizó la Fase #1 del Desarrollo e implementación al 100% de la interfaz SCAFID-

<sup>5</sup> ISTMO: herramienta para la gestión financiera pública de forma digital; SCAFID: herramienta para el seguimiento, control, acceso y fiscalización de documentos.

ISTMO en el Gobierno Central que cubren los procesos de Ordenes de Compras, Contratos y Planillas adicionales; y está en desarrollo la Fase #2 funcionalidad de las Gestiones de Cobro Optimizada dentro del flujo de seguimiento de documentos, cuenta con un avance del 95% por el lado del ISTMO (MEF) y aún falta el desarrollo en el SCAFID (Contraloría).

## **10. Plataforma digital del Sistema Integrado de Trámites (SIT)- APA**

El SIT Sistema Integrado de Trámites es un organismo de la Agencia del Área Económica Especial de Panamá Pacífico (APP), conformado por medio del Decreto Ejecutivo 77 de 1 de junio de 2006, que agiliza la realización de trámites por las empresas en el área. Este sistema contribuye a agilizar los trámites ante distintas entidades gubernamentales, ya que, a través de este, los usuarios podrán recibir servicios en el sitio de: Autoridad Nacional del Ambiente (ANAM), Ministerio de Vivienda (MIVI), Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) y Autoridad Panameña de Alimentos (APA).

En este documento, se aborda lo relacionados al STI en la Agencia Panameña de Alimentos creada mediante la Ley 206 del 30 de marzo de 2021 en reemplazo a la antigua Autoridad Panameña de Seguridad de Alimentos (AUPSA). Ante la creación de la nueva institución, se identificaron necesidades y oportunidades en el ámbito de sistemas y soluciones tecnológicas que habiliten y eficienten las operaciones diarias de APA produciendo impacto positivo y mejora en la experiencia y relacionamiento de los ciudadanos y empresas con la institución.

La Dirección Nacional de Control de Alimentos y Vigilancia Veterinaria (DINACAVV) del Ministerio de Salud (Minsa) ha implementado en el SIT-APA un sistema digital para sistema de trámites de Registro Sanitario de Alimentos Nacionales para Consumo Humano. Este incluye un innovador sistema para las modificaciones Post Registro Sanitario de Alimentos Nacionales para Consumo Humano. Este avance digital no solo simplifica el proceso para los usuarios, sino que también responde a la necesidad de mantener actualizados los expedientes, especialmente para todas las modificaciones realizadas desde el 3 de julio de 2023 (nuevo) y el 7 de agosto de 2023 (renovación). Además el portal permite la inscripción online como importador de productos de la industria alimenticia y se espera seguir desarrollando otros trámites con la DINACAVV.

El desarrollo de esta plataforma, en colaboración con la Oficina de Tecnología de la Información de APA, representa un esfuerzo para armonizar y fortalecer la gestión de solicitudes, garantizando una aplicación efectiva de los controles sanitarios. Este paso hacia la digitalización busca optimizar la atención a las solicitudes, manteniendo un enfoque en la protección de la salud de la población. La implementación de esta plataforma digital no solo representa un cambio tecnológico, sino también una estrategia para mejorar la eficiencia y efectividad en los procesos de control alimentario en el país.



### Ilustración 11. Trámites en el SIT Relacionados a APA



Fuente: APA.

## 11. Plan Nacional de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos del sector público-DIGECA

Este plan presenta los lineamientos que enmarcan la gestión de capacitación en el sector público y que se deben adoptar a través de las Oficinas Instituciones de Recursos Humanos; así como la planificación de las actividades de capacitación a ejecutar.

El plan pretende asesorar, orientar y sensibilizar a las Oficinas Interinstitucionales de Recursos Humanos, en relación con capacitación, desarrollo, modernización, educación continua y profesionalización del servidor público al servicio del Estado, mediante un sistema permanente, bajo las leyes y normas establecidas, que faculta a la Dirección General de Carrera Administrativa como ente rector del subsistema de capacitación de los servidores públicos.

A través de este se desarrollarán las competencias individuales, habilidades, destrezas y técnicas requeridas en la dinámica laboral actual y futura en la función pública; de manera que se generen oportunidades de capacitación y de formación en los servidores públicos que promuevan condiciones favorecedoras del cambio cultural institucional orientado a la modernización del Estado, con la intención de mejorar la prestación de los servicios públicos en beneficio de la población panameña. Este plan cuenta con una plataforma informática, denominada Sistema de Capacitación "SICAP", en la cual se registran las acciones de capacitación que contiene cada plan institucional, permite el seguimiento; elaborar reportes y generar estadísticas de las actividades ejecutadas.

La ejecución del Plan Nacional de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos del sector público en el año 2022 tuvo como resultado 22,149 servidores públicos capacitados y en el año 2023, de enero a junio, se registró un total de 3,745 servidores públicos que se vieron beneficiados por su implementación.

**¿Cómo agregar  
valor a la gestión  
pública?**

El agregar valor a la gestión pública es fundamental para garantizar un funcionamiento eficiente y efectivo de los servicios gubernamentales, que se adecue y vaya adaptando a los cambios y nuevas demandas que satisfagan el bienestar de la sociedad y contribuyan con la sostenibilidad ambiental y el crecimiento económico.

A partir del análisis de la literatura referente a investigaciones y documentos sobre gestión pública producidos por organismos multilaterales y organizaciones internacionales se resumen a continuación importantes aspectos que agregarían valor a la gestión pública en el país.

## **Calidad y salud de las finanzas públicas**

La gestión de las finanzas públicas es clave para el buen funcionamiento del gobierno ya que impacta directamente en la capacidad de un país para alcanzar sus objetivos de desarrollo económico y social. Tal es el caso de la facilitación provista por el BID en varios países de América Latina donde se han implementado programas específicos para fortalecer las finanzas públicas. Estos programas abarcan áreas como: Política macroeconómica estable, Modernización del sistema tributario, Fortalecimiento de la administración tributaria y Mejora de la transparencia y eficiencia del gasto.

En ese mismo sentido, entre los aspectos claves para contar con finanzas públicas saludables y de calidad se deben considerar:

- **Eficiencia en la Recaudación de Impuestos:** implementar sistemas eficientes para recaudar impuestos. Esto garantiza que los recursos se obtengan de manera efectiva y justa.
- **Optimización del Gasto Público:** evaluar cuidadosamente los gastos y priorizar las inversiones que generen un impacto positivo en la población. Reducir el gasto innecesario y asignar recursos de manera estratégica.
- **Transparencia y Rendición de Cuentas:** comunicar de manera clara cómo se utilizan los fondos públicos. La transparencia genera confianza y permite a los ciudadanos evaluar el valor de las políticas y proyectos.
- **Inversión en Infraestructura y Educación:** destinar recursos a proyectos de infraestructura que impulsen el desarrollo económico y social. Además, invertir en educación mejora la productividad y la calidad de vida de la población.
- **Control de la Deuda Pública:** administrar la deuda de manera responsable, evitar el endeudamiento excesivo.
- **Política Fiscal Responsable:** diseñar políticas fiscales que estimulen el crecimiento económico para procurar un equilibrio entre los ingresos y los gastos para evitar déficits insostenibles.

Una buena gestión de las finanzas públicas según el Banco Mundial permite que haya una mejor de asignación de recursos, estabilidad económica, mejora de los servicios públicos, mayor confianza y sostenibilidad de las finanzas a largo plazo.

Sobre este tema Panamá, hay que destacar que, según el MEF<sup>6</sup>, “el país ha implementado una serie de reformas fiscales para mejorar la equidad y la eficiencia del sistema tributario, para aumentar los ingresos fiscales”. Además, el sistema tributario en línea (e-Tax 2.0) con más de 160 trámites en línea, facilita el cumplimiento del contribuyente y apoya al pago de sus impuestos que se traduce mayor recaudación y facilidades para realizar los trámites. Esto es un ejemplo de cómo a través de una gestión apropiada que agregue valor se logran mayores resultados para el Estado y beneficios para los contribuyentes.

<sup>6</sup> Noticias MEF: Reformas fiscales mejoran equidad y eficiencia en tributación-20/04/2023



## Transparencia y Rendición de Cuentas

La implementación de políticas que promuevan el acceso a la información, divulgar presupuestos y gastos de manera abierta, y fomentar la participación ciudadana es otra forma de agregar valor. Además, sancionar la corrupción y establecer mecanismos de control y supervisión son esenciales para una gestión eficiente y confiable.

La OCDE enfatiza la importancia de la participación ciudadana en el proceso de elaboración e implementación de políticas públicas. El Manual sobre Integridad Pública, de este organismo señala que las políticas públicas ocupan una posición central en la relación entre las personas y los gobiernos. Es por ello, que recomienda la participación de las partes interesadas en todas las fases del proceso político y del ciclo de elaboración de políticas públicas en miras a promover la transparencia y la rendición de cuentas.

El documento también indica que la apertura y transparencia del gobierno para asegurar el acceso oportuno e ilimitado a la información pública a través de un gobierno abierto que es definido como una cultura de gobernanza que promueve los principios de transparencia, integridad, rendición de cuentas y participación de las partes interesadas en apoyo de la democracia y el crecimiento inclusivo. Además, se deben implementar políticas que garanticen el acceso a la información relevante para los ciudadanos. Esto incluye divulgar presupuestos, gastos y actividades de manera abierta y oportuna.

El Manual señala que la gestión de los conflictos de intereses en el sector público es crucial, y hay que hacerlo de manera transparente. Esto garantiza que las decisiones no estén influenciadas por intereses particulares. Si no se detectan y gestionan adecuadamente, pueden socavar la integridad de los funcionarios, las decisiones, los organismos y los gobiernos y por última, conducir a que los intereses personales se apoderen del proceso político.

Otro elemento importante es la transparencia en las contrataciones públicas. Mejorar la transparencia en los procesos de adquisiciones y contrataciones es un principio fundamental para garantizar la equidad, la igualdad y la eficiencia en los procesos de adquisición. La transparencia se obtiene aumentando la difusión y la eficiencia de la publicidad de información sobre licitaciones, proveedores y resultados, aunado a que sea de acceso público. Para agregar valor, es importante integrar soluciones tecnológicas para agilizar los procedimientos de contratación. Por ejemplo, el sistema electrónico de contrataciones públicas “PanamaCompra”, que busca aumentar el valor de todas las etapas del sistema de compras y contrataciones públicas. Por ello, a principio del 2022 actualizó su plataforma en la V3, que optimizó los procesos e incorpora nuevas funcionalidades.

Una experiencia algo más adelantada lo ha implementado República Dominicana ya que su sistema electrónico de contrataciones públicas está apoyado con inteligencia artificial y ciencia de los datos<sup>7</sup>. El nuevo sistema busca ser más intuitivo, fácil y seguro. Además, cuenta con un App para los dispositivos móviles que ayudará a tener una mayor accesibilidad.

## Capital Humano del Sector Público

La importancia del capital humano, específicamente para el sector público, lo refuerza el documento El Servicio Civil en Panamá (PNUD, 2019) al señalar que el principal activo de las instituciones son los funcionarios que la integran. En la medida en que las instituciones sean fuertes y cuenten con funcionarios con las capacidades y liderazgo necesarios para diseñar e implementar de manera efectiva las políticas públicas y los programas, se logrará avanzar en el desarrollo humano sostenible.

---

<sup>7</sup> Presidencia de la Republica Dominicana: Gobierno presenta herramientas tecnológicas para mantener calidad y transparencia en las contrataciones públicas. 23/05/2023.

El documento recomienda que se necesita un nuevo marco regulatorio para la administración del Estado en Panamá. Para obtener un resultado exitoso del funcionamiento de la administración pública debe contar con un solo cuerpo normativo que establezca los principios, la estructura organizacional, funciones y atribuciones del poder ejecutivo y las instituciones que lo componen. Países como España, Chile, Costa Rica y Perú utilizan la Ley de Bases Generales de la Administración del Estado que es el instrumento que agrupa en una sola, el conjunto de normas que hoy, en Panamá, están distribuidas en diversos cuerpos legales (PNUD, 2014). En ese sentido, se orientaría el suplir mejor las necesidades de capital humano en concordancia con los objetivos y funciones de las diversas instituciones.

También se resalta que para fortalecer el servicio civil, “la carrera funcionaria debe lograr que mejores profesionales ingresen y desarrollen sus competencias a lo interno de los servicios públicos. Para ello, debe ofrecerse mayor estabilidad y exigencia en el ingreso al sistema, además de medir el desempeño en la consecución de objetivos estratégicos”.

En ese sentido, la calidad del recurso humano que ingresa a la administración pública es uno de los aspectos que considera la Ley 23 que obliga a los servidores públicos de Carrera Administrativa a estar acreditados en sus cargos, es decir, funcionarios acreditados en una serie de exigencias técnicas, las cuales deben asegurar la capacidad del funcionario para enfrentar las responsabilidades del cargo. No obstante, precisiones sobre este tema no están disponibles en el portal de Dirección General de Carrera Administrativa (DIGECA).

Para avanzar en la profesionalización y despolitización del servicio civil el documento citado también recomienda el “Programa de Excelencia para Altos Directivos de la Administración Pública”, dirigidos a los cargos de exclusiva confianza, alrededor de 4,000 servidores públicos que pueden ser elegidos con criterios distintos a los establecidos para los procesos de ingreso del personal en general. Muchos países desarrollados han avanzado en esta dirección, tal es el caso del Reino Unido, que inicia sus reformas en 1988; Estados Unidos en 1978; Nueva Zelanda en 1989; Alemania en 1986; Francia en 1945. En el caso de la región latinoamericana Chile fue el primer país que inició esta separación de funciones desde el 2003. Aunque el ingreso de este tipo de personal difiere del general, igualmente se deben incorporar mejoras en los procesos de reclutamiento y selección de quienes ocuparán estos cargos y un sistema de medición del desempeño.

El conocimiento humano que se amplía cada día con mayor frecuencia y celeridad, así como las tendencias de diversa índole que impactan las sociedades hacen necesaria la capacitación continua de los funcionarios públicos. Esto contribuiría a una gestión más productiva y efectiva.

Un servicio civil estable y profesional permitiría la continuidad efectiva de la gestión pública y reduciría la curva de aprendizaje (y la profundidad de esta) lo que se traduce en beneficios sostenidos para los ciudadanos y las empresas.

## **Innovación en la Gestión Pública**

La innovación en el Estado tiene como objetivo buscar nuevas formas de abordar los desafíos y mejorar la gestión y entrega de servicios públicos, a través de soluciones eficientes, es decir, utilizando los recursos de manera óptima y lograr los objetivos con la menor cantidad de recursos posible.

Un caso interesante de innovación pública se identifica en el Laboratorio de Gobierno, una agencia del Estado chileno que se ocupa de co-crear soluciones a problemas públicos prioritarios, instalar – en los funcionarios - capacidades para innovar y medir estas capacidades en las instituciones.

Todo ello para resolver problemas relevantes de la sociedad, que respondan a las necesidades y expectativas de la ciudadanía, aprovechando las capacidades y potencial de cada institución.

Según el Laboratorio se puede impulsar la transformación de los servicios públicos en proyectos de innovación a través de:

- **Generación de soluciones validadas:** es un modelo de co-creación de soluciones desde una lógica de experimentación que implica poner a prueba los distintos conceptos desarrollados.
- **Instalación de prácticas sostenibles:** es un método de trabajo centrado en la participación activa de los servidores públicos y en el desarrollo de condiciones para hacer innovaciones sostenibles.
- **Acompañamiento en la implementación:** es un compromiso de apoyo de principio a fin, que considera la gestión del cambio necesaria para lograr innovaciones concretas que se implementen.

Por otro lado, la Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública<sup>8</sup> establece que la innovación en la gestión implica repensar, adaptar y transformar políticas, servicios y estructuras institucionales. Su objetivo es desarrollar una cultura emprendedora e innovadora que responda a las nuevas necesidades de los ciudadanos y busque la máxima eficacia y eficiencia del sector público. La innovación pública se divide en dos ámbitos: servicios a la ciudadanía (creación y mejora de políticas y servicios) y procesos internos (mejora de procesos y políticas de gestión dentro de la administración). Y además reafirma que las políticas y acciones de innovación en la gestión pública deben crear valor público. Esto incluye el valor generado por nuevos o mejorados servicios y bienes públicos, así como la confianza social en estas intervenciones. El objetivo es contribuir al bienestar, la calidad de vida y el fortalecimiento de la democracia.

La Carta señala que la innovación pública debería aportar también mejoras en los sistemas de control y de regulación para superar las fallas estructurales de la corrupción, la arbitrariedad, la opacidad, el dispendio y el déficit en la evaluación de las políticas y de los servicios públicos, constituyendo la innovación pública inteligente. Para esta, reconoce 5 pilares:

1. Visión estratégica para lograr una innovación anticipativa y adaptativa (el análisis de prospectiva en las administraciones públicas)
2. La gestión del conocimiento
3. La inteligencia colectiva
4. Inteligencia artificial y administración pública
5. Un modelo relacional democrático, inclusivo, abierto y transparente

Hay que destacar que la inteligencia artificial en la administración pública puede tener un impacto en el empleo público. Es relevante considerar cómo se implementa para garantizar beneficios y evitar riesgos. En ese mismo sentido, hay que considerar regulaciones para estas nuevas herramientas e incluir en la implementación el diseño, entrenamiento y la institucionalización de dichas tecnologías. Adicionalmente, la OCDE (2020) considera que se puede fomentar la colaboración con empresas de tecnología y startups para desarrollar herramientas innovadoras para mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión públicas.

Es importante continuar mejorando la gestión pública y la innovación juega un papel esencial en la adaptación a las demandas cambiantes de la sociedad.

---

<sup>8</sup> Producto de la XIX Conferencia de ministros del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD, 2020; del cual Panamá forma parte).

# Conclusiones

El Estudio de Caso sobre la gestión del servicio público en Panamá permite concluir que,

- El estado de las finanzas públicas juega un rol crucial en la capacidad del gobierno de Panamá para agregar valor a la gestión del servicio público. La salud fiscal, evaluada a través del análisis del balance fiscal, la recaudación tributaria, la deuda pública, y el gasto de capital, indica que el país enfrenta el desafío de mejorar su eficiencia en la recaudación tributaria y de gestionar de manera sostenible su nivel de endeudamiento. Esto es vital no solo para mantener la estabilidad económica, sino también para garantizar recursos suficientes que permitan una inversión pública efectiva y eficiente, especialmente en áreas críticas para el servicio público como la educación, la salud, y la infraestructura.
- La transición hacia un Presupuesto basado en Resultados (PbR) y la implementación de sistemas de gestión más transparentes y eficientes, como el Proceso Único de Pagos a Proveedores del Estado (PUPP), son pasos importantes hacia la optimización del gasto público. Estas iniciativas demuestran un esfuerzo por asegurar que cada dólar gastado contribuya efectivamente al bienestar de la población y al progreso del país.
- Sin embargo, para sostener y ampliar los avances en la gestión del servicio público, es imperativo continuar fortaleciendo las políticas fiscales y la gestión de la deuda pública. Esto incluye mejorar los mecanismos de recaudación tributaria, asegurando al mismo tiempo un marco de equidad y justicia fiscal, y focalizar el gasto público hacia inversiones que promuevan el crecimiento económico y la inclusión social.
- A pesar de los desafíos persistentes en eficiencia, transparencia y efectividad, hay un compromiso tangible por parte de las instituciones gubernamentales para fortalecer la gestión pública y, por ende, agregar valor a la competitividad del país. La implementación de proyectos significativos orientados a la digitalización, la transparencia y la mejora de la interacción ciudadana demuestra un paso adelante hacia una administración pública más abierta y eficaz.
- La inversión en tecnología y la adopción de prácticas de gobierno abierto han comenzado a marcar una diferencia notable en la prestación de servicios públicos. Los esfuerzos por implementar sistemas como el Expediente Judicial Electrónico, el Portal Tecnológico de Comercio Exterior y Logística (PORTCEL), y la Plataforma digital del Sistema Integrado de Trámites (SIT), entre otros, son claros ejemplos de cómo la tecnología puede facilitar la gestión pública, reducir la corrupción y aumentar la eficiencia.
- Además, la capacitación y el desarrollo de recursos humanos dentro del sector público se han identificado como pilares fundamentales para garantizar la implementación exitosa de políticas y proyectos que agreguen valor a la gestión del servicio público. La formación continua de los servidores públicos es crucial para adaptarse a las nuevas herramientas digitales y responder eficientemente a las necesidades de la ciudadanía.

- No obstante, el estudio también reconoce la necesidad de continuar promoviendo reformas profundas que aborden los retos estructurales de la gestión pública. Esto incluye mejorar la calidad institucional, combatir la corrupción de manera más efectiva y asegurar una mayor participación ciudadana en la toma de decisiones. La confianza en las instituciones públicas, vital para la cohesión social y el desarrollo económico, solo se fortalecerá a través de una gestión pública que sea transparente, responsable y centrada en el ciudadano.
- Es de importancia de la colaboración entre el sector público, el sector privado y la sociedad civil para impulsar la modernización de la administración pública. Solo a través de esfuerzos conjuntos y un compromiso compartido con la mejora continua, se podrá alcanzar un nivel óptimo de gestión del servicio público que respalde la visión de futuro de Panamá.

Finalmente, agregar valor a la gestión del servicio público requiere de un **enfoque integrado que aborde tanto los desafíos operativos como los estructurales**. La modernización tecnológica, la capacitación del recurso humano, una mayor transparencia y rendición de cuentas, junto con una gestión fiscal responsable, son pilares fundamentales en este proceso. La **colaboración entre el gobierno, el sector privado y la sociedad civil será clave** para construir una gestión pública que no solo responda eficazmente a las necesidades actuales de la población, sino que también establezca las bases para un desarrollo sostenible y equitativo a largo plazo. La gestión del servicio público en el país se encuentra en un punto de inflexión donde las decisiones y acciones de hoy determinarán la calidad y eficacia de los servicios públicos del mañana.

# Bibliografía

- Autoridad para la Innovación Gubernamental. 2022. Panamá se posiciona en participación y desarrollo de gobierno electrónico. Recuperado de: <https://aig.gob.pa/panama-se-posiciona-en-participacion-y-desarrollo-de-gobierno-electronico/>
- Banco Interamericano de Desarrollo. 2022. Confianza: la clave de la cohesión social y el crecimiento en América Latina y el Caribe (Resumen ejecutivo). Recuperado de: <https://publications.iadb.org/es/confianza-la-clave-de-la-cohesion-social-y-el-crecimiento-en-america-latina-y-el-caribe-resumen>
- Banco Interamericano de Desarrollo. 2018. Gasto público en América Latina registra ineficiencias de 4,4% del PIB: estudio BID. Recuperado de: <https://www.iadb.org/es/noticias/gasto-publico-en-america-latina-registra-ineficiencias-de-44-del-pib-estudio-bid>
- Banco Interamericano de Desarrollo. 2016. Gobiernos que sirven: Innovaciones que están mejorando la entrega de servicios a los ciudadanos. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/es/publicacion/17464/gobiernos-que-sirven-innovaciones-que-estan-mejorando-la-entrega-de-servicios-los>
- Banco Interamericano de Desarrollo. 2010. La gestión para Resultados en el Desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe. Recuperado de: <file:///C:/Users/Roger%20Dur%C3%A1n/Downloads/La-gesti%C3%B3n-para-resultados-en-el-desarrollo-Avances-y-desaf%C3%ADos-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Banco Mundial. 2024. Panorama General- Panamá. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/country/panama/overview>
- Banco Mundial Blogs. 2021. Encaminar la gestión de las finanzas públicas hacia el siglo XXI. Recuperado de: <https://blogs.worldbank.org/es/voices/encaminar-la-gestion-de-las-finanzas-publicas-hacia-el-siglo-xxi>
- CAF-Banco de Desarrollo de América Latina. 2022. Política de Acceso a la Información y de Transparencia Institucional. Recuperado de: <https://www.caf.com/media/4661350/politica-transparencia-caf.pdf>
- Cámara de Comercio e Industrias de Panamá. 2023. Panamá: Instituciones Débiles y Política sobre los Fondos Públicos. Recuperado de: <https://www.panacamara.com/panama-instituciones-debiles-y-politica-sobre-los-fondos-publicos/>
- Cámara de Comercio e Industrias de Panamá. 2024. #IPC2023: Continúa la corrupción en el sector público. Recuperado de: <https://www.panacamara.com/ipc2023-continua-la-corrupcion-en-el-sector-publico/>
- Cepal. Acerca de Gestión pública. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/temas/gestion-publica/acerca-gestion-publica>
- Cepal. 2023. Panorama Fiscal de América Latina y el Caribe 2023. Recuperado de: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/56d99221-fc28-4f10-8aa2-b88f70bdc2e8/content>
- CLAD. 2020. Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública. Recuperado de: <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/10/Carta-Iberoamericana-de-Innovacion-10-2020.pdf>



Contraloría General de la República. 2022. Informes del Contralor General de la República. Recuperado de: <https://www.contraloria.gob.pa/informes/informes-del-contralor/>

Dirección General de Contrataciones Públicas (DGCP). Panamá Compra. Recuperado de: <https://www.dgcp.gob.pa/>

Foro Económico Mundial. 2016. ¿Qué es la competitividad?. Recuperado de: <https://es.weforum.org/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>

Instituto Nacional de Estadística y Censo. Cuentas Nacionales. Recuperado de: <https://www.inec.gob.pa/publicaciones/Default.aspx>

Instituto Nacional de Estadística y Censo. Estadísticas del Trabajo – Encuesta Continua de Hogares. Recuperado de: <https://www.inec.gob.pa/publicaciones/Default.aspx>

Instituto Nacional de Estadística y Censo. Estructura del Sector Público. Recuperado de: <https://www.inec.gob.pa/Archivos/P851estructura.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas. Balance Fiscal. Recuperado de: <https://www.mef.gob.pa/documentos/balance-fiscal/>

Ministerio de Economía y Finanzas. Dirección de Financiamiento Público. Recuperado de: <https://fpublico.mef.gob.pa/es>

Ministerio de Economía y Finanzas. Dirección General de Ingresos. Recuperado de: <https://dgi.mef.gob.pa/Transparencia/InformesT.php>

Ministerio de Economía y Finanzas. 2015. Instituciones del Sector Público. Recuperado de: <https://www.mef.gob.pa/wp-content/uploads/2019/11/Instituciones-del-Sector-Publico-2015-Actualizada.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas. 2023. Noticias: Reformas fiscales mejoran equidad y eficiencia en tributación. Recuperado de: <https://www.mef.gob.pa/2023/04/reformas-fiscales-mejoran-equidad-y-eficiencia-en-tributacion/>

Ministerio de la Presidencia. Dirección General de Carrera Administrativa. Recuperado de: <https://www.digeca.gob.pa/>

Laboratorio de Gobierno de Chile. Innovación Pública. Recuperado de: <https://www.lab.gob.cl/>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE); Banco Interamericano de Desarrollo. 2020. Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2020. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/es/panorama-de-las-administraciones-publicas-america-latina-y-el-caribe-2020>

OCDE. Manual de la OCDE sobre Integridad Pública. Recuperado de: [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/manual-de-la-ocde-sobre-integridad-publica\\_8a2fac21-es](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/manual-de-la-ocde-sobre-integridad-publica_8a2fac21-es)

OCDE. Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Integridad Pública. Recuperado de: <https://www.oecd.org/gov/ethics/recomendacion-sobre-integridad-es.pdf>

Presidencia de la República Dominicana. Noticias: Gobierno presenta herramientas tecnológicas para mantener calidad y transparencia en las contrataciones públicas. Recuperado de: <https://presidencia.gob.do/noticias/gobierno-presenta-herramientas-tecnologicas-para-mantener-calidad-y-transparencia-en-las>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. 2019. El Servicio Civil en Panamá. Recuperado de: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/pa/Servicio-Civil-INDH.pdf>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. 2023. Anexo Presupuesto basado en resultados 2023. Recuperado de:  
<https://www.undp.org/es/panama/publicaciones/anexo-presupuesto-basado-en-resultado-2023>