



Políticas Públicas como motor de una Gestión gubernamental eficiente

Public policies as the driving force behind efficient government management

Políticas públicas como força motriz por trás da gestão governamental eficiente

Sara Rosario Carrera de González

Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de San Miguelito. Panamá

rosario.carreradegonzalez@up.ac.pa  <https://orcid.org/0009-0005-4847-0495>

Federico Donoso-Arcia

Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de San Miguelito. Panamá

federico.donoso@up.ac.pa  <https://orcid.org/ID 0009-0009-2732-4930>

Fecha de recepción: 14/2/26

Fecha de aceptación: 22/5/26

DOI: <https://doi.org/10.48204/j.orbis.v10n2.a9710>

Resumen

El presente estudio analiza el impacto de las políticas públicas en la gestión gubernamental efectiva en Panamá, partiendo de la premisa de que la calidad del ciclo de las políticas públicas, formulación, implementación y evaluación influye de manera directa en el desempeño del Estado. El objetivo fue identificar los factores institucionales, administrativos y políticos que inciden en la efectividad de la gestión pública, así como examinar las principales limitaciones que afectan la capacidad gubernamental para generar resultados orientados al bienestar ciudadano. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, con un diseño no experimental y de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 21 profesionales vinculados al sector público, académico e institucional, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico intencional. Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario estructurado con escala tipo Likert,



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



organizado en cinco dimensiones de análisis. Los datos fueron procesados mediante estadística descriptiva, utilizando frecuencias y porcentajes. Los resultados evidencian que la fase de formulación de políticas públicas presenta avances significativos en la definición de objetivos y el uso de evidencia técnica. No obstante, se identifican debilidades en la implementación, particularmente en la insuficiencia presupuestaria, la limitada coordinación interinstitucional y la influencia de factores políticos. Asimismo, la evaluación de las políticas públicas muestra una baja institucionalización y limitada transparencia. En cuanto a los resultados, predomina una percepción crítica respecto a la mejora de los servicios públicos, la eficiencia y la equidad.

Palabras clave: Elaboración de políticas; gestión; institucionalización; transparencia.

Abstract

This study analyzes the impact of public policies on effective government management in Panama, based on the premise that the quality of the public policy cycle—formulation, implementation, and evaluation—directly influences the performance of the State. The objective was to identify the institutional, administrative, and political factors that affect the effectiveness of public management, as well as to examine the main limitations that affect the government's capacity to generate results oriented toward citizen well-being. The research was conducted using a quantitative, descriptive approach with a non-experimental, cross-sectional design. The sample consisted of 21 professionals from the public, academic, and institutional sectors, selected through purposive non-probability sampling. Data was collected using a structured questionnaire with a Likert scale, organized into five dimensions of analysis. The data were processed using descriptive statistics, including frequencies and percentages. The results show that the public policy formulation phase has made significant progress in defining objectives and using technical evidence. However, weaknesses in implementation have been identified, particularly in budgetary insufficiency, limited inter-institutional coordination, and the influence of political factors. Furthermore, the evaluation of public policies reveals low institutionalization and limited transparency. Regarding the results, a critical perception prevails concerning the improvement of public services, efficiency, and equity.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF ORGANISATIONS
SCHOLARLY
RESOURCES



Keywords: Policy-making; management; institutionalization; transparency.

Resumo

Este estudo analisa o impacto das políticas públicas na gestão governamental eficaz no Panamá, partindo da premissa de que a qualidade do ciclo de políticas públicas – formulação, implementação e avaliação – influencia diretamente o desempenho do Estado. O objetivo foi identificar os fatores institucionais, administrativos e políticos que afetam a eficácia da gestão pública, bem como examinar as principais limitações que afetam a capacidade do governo de gerar resultados orientados para o bem-estar do cidadão. A pesquisa foi conduzida utilizando uma abordagem quantitativa e descritiva, com um delineamento transversal não experimental. A amostra foi composta por 21 profissionais dos setores público, acadêmico e institucional, selecionados por meio de amostragem não probabilística intencional. Os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado com escala Likert, organizado em cinco dimensões de análise. Os dados foram processados utilizando estatística descritiva, incluindo frequências e percentagens. Os resultados mostram que a fase de formulação de políticas públicas apresentou avanços significativos na definição de objetivos e na utilização de evidências técnicas. Contudo, foram identificadas fragilidades na implementação, particularmente na insuficiência orçamentária, na limitada coordenação interinstitucional e na influência de fatores políticos. Além disso, a avaliação das políticas públicas revela baixa institucionalização e transparência limitada. Em relação aos resultados, prevalece uma percepção crítica quanto à melhoria dos serviços públicos, da eficiência e da equidade.

Palavras-chave: Elaboração de políticas; gestão; institucionalização; transparência.

Introducción

En las últimas décadas, el debate sobre la efectividad del accionar gubernamental ha estado cada vez más vinculado con la calidad de las políticas públicas. Las políticas públicas





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS



constituyen el principal instrumento mediante el cual los gobiernos intentan dar respuesta a las demandas sociales, distribuir recursos y promover el desarrollo en diferentes áreas. En este sentido, su correcta formulación, implementación y evaluación se vuelven factores determinantes para alcanzar una gestión gubernamental efectiva.

Históricamente, muchos gobiernos han enfrentado dificultades para traducir sus programas y planes en resultados tangibles para la ciudadanía. Estas falencias suelen estar relacionadas con debilidades en el diseño de políticas, falta de coordinación institucional, escasa participación ciudadana, y problemas en la asignación de recursos y el seguimiento de los resultados. A su vez, en contextos marcados por la desconfianza hacia las instituciones públicas, la percepción de una gestión ineficaz puede agudizar la desconexión entre el Estado y la sociedad.

Sobre esta base, resulta crucial analizar de qué manera las políticas públicas inciden en la calidad de la gestión gubernamental. No se trata solo de evaluar la existencia de políticas, sino de estudiar su impacto real en la eficiencia administrativa, la transparencia, la rendición de cuentas y la capacidad de generar bienestar. La relación entre políticas públicas bien estructuradas y una gestión estatal efectiva no es automática, sino que depende de múltiples factores políticos, sociales, económicos e institucionales.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND REPOSITORIES



En el contexto panameño, el fortalecimiento de la gestión gubernamental ha sido una prioridad constante, especialmente ante las crecientes demandas ciudadanas por servicios públicos de calidad, transparencia y eficiencia en el uso de los recursos del Estado. En este marco, las políticas públicas juegan un papel central como herramientas para planificar, ejecutar y evaluar las acciones del gobierno, orientadas al desarrollo económico, social y ambiental del país. Por tanto, su formulación, implementación y evaluación son determinantes para lograr una gestión gubernamental efectiva.

Durante las últimas décadas, Panamá ha experimentado avances significativos en materia de institucionalidad, crecimiento económico e inversión pública. Sin embargo, persisten desafíos estructurales en sectores clave como educación, salud, vivienda y seguridad, los cuales reflejan debilidades en la formulación e implementación de políticas públicas.

Muchas veces, estas políticas carecen de continuidad, evaluación efectiva o articulación interinstitucional, lo que limita su impacto real sobre la calidad de vida de la población. Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2022), Panamá presenta un Índice de Desarrollo Humano alto, pero con una de las mayores desigualdades de América Latina. Esta paradoja refleja una desconexión entre el crecimiento



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS



macroeconómico y el impacto de las políticas públicas sobre la equidad y el bienestar. A esto se suma una percepción ciudadana generalizada de ineficiencia y desconfianza hacia la administración pública, alimentada por casos de corrupción, burocracia excesiva y falta de resultados tangibles. Esta situación evidencia la necesidad de analizar con mayor profundidad cómo las políticas públicas están influyendo positiva o negativamente en la capacidad del gobierno para gestionar de manera eficaz, responder a los retos sociales y cumplir con sus objetivos estratégicos.

A nivel local, estudios como el de Herrera y Rodríguez (2021) señalan que muchas de las políticas implementadas por las instituciones gubernamentales en Panamá carecen de continuidad administrativa, evaluación de resultados y mecanismos de participación ciudadana. Esto afecta la eficacia de la gestión gubernamental, especialmente en áreas como educación, salud y desarrollo rural. A ello se suma una creciente percepción pública de

desconfianza hacia las instituciones estatales, reforzada por casos de corrupción, clientelismo y poca rendición de cuentas.

En el plano internacional, organismos como la OCDE (2020) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2019) han enfatizado que la efectividad de la gestión pública depende no



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF ORGANIZATIONS
SCHOLARSHIP
RESOURCES



solo de la existencia de políticas públicas, sino de su diseño basado en evidencia, capacidad de implementación, articulación intersectorial y sistemas de monitoreo y evaluación. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), por su parte, ha subrayado la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales de los Estados para enfrentar los desafíos del desarrollo sostenible en un entorno global complejo y cambiante.

En el caso panameño, el PNUD (2022) y la Contraloría General de la República han identificado retos persistentes en materia de planificación pública, ejecución presupuestaria y evaluación de políticas. A nivel académico, estudios llevados en la Universidad de Panamá, han mostrado cómo la falta de coordinación interinstitucional y la escasa cultura de evaluación han limitado el impacto de diversas políticas sociales. Además, informes del Banco Mundial (2020) destacan que, a pesar del crecimiento económico, Panamá necesita fortalecer su capacidad de planificación a largo plazo, mejorar la gestión de inversiones públicas y reducir las desigualdades regionales mediante políticas más focalizadas.

Para Merilee Grindle (2007) las “buenas políticas públicas” no garantizan automáticamente una buena gobernanza, pues esto requiere también de un aparato estatal competente, liderazgo político y participación social activa. Asimismo, el enfoque de gestión por resultados, promovido por instituciones como el BID, propone que una gestión gubernamental



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



efectiva debe medirse por el impacto real en la vida de las personas y no solo por el cumplimiento de metas administrativas.

En este contexto, resulta imprescindible analizar cómo las políticas públicas inciden en la calidad de la gestión gubernamental en Panamá identificando los factores que inciden en su formulación, implementación y evaluación. El objetivo de este estudio es examinar esa relación, identificando los factores que la potencian o limitan, y contribuir al diseño de políticas más coherentes, inclusivas y sostenibles.

De esta forma, el presente estudio se propone examinar el impacto de las políticas públicas para una gestión gubernamental efectiva que pueden estar reflejadas en el desempeño gubernamental, identificando tanto los factores que potencian esta relación como los obstáculos que la limitan. A través de este análisis, se busca contribuir a la comprensión de los elementos que hacen posible una gestión pública eficaz, orientada a resultados y centrada en las necesidades de la ciudadanía.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS



Materiales y Métodos

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, el cual se orienta a la recolección y análisis de datos numéricos con el propósito de identificar patrones y tendencias en el fenómeno estudiado. Este enfoque permite medir variables y establecer relaciones entre ellas de manera objetiva, facilitando la generalización de los resultados (Hernández Sampieri et al., 2014).

El estudio es de tipo descriptivo, ya que busca caracterizar las percepciones de los participantes en relación con las políticas públicas y su impacto en la gestión gubernamental. Según Hernández Sampieri et al. (2014), los estudios descriptivos permiten especificar las propiedades y características de un fenómeno determinado. Asimismo, se adoptó un diseño no experimental y de corte transversal, dado que las variables no fueron manipuladas y los datos se recolectaron en un único momento en el tiempo. Este tipo de diseño resulta pertinente cuando se pretende analizar fenómenos en su contexto natural (Kerlinger y Lee, 2002).

La población estuvo conformada por profesionales vinculados al sector público, académico e institucional. La muestra estuvo integrada por 21 participantes, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional, considerando criterios de experiencia y conocimiento en políticas públicas. Este tipo de muestreo permite seleccionar sujetos que poseen características relevantes para el estudio (Tamayo y Tamayo, 2003).



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



La técnica empleada fue la encuesta, ampliamente utilizada en estudios cuantitativos para la obtención de información estandarizada. El instrumento consistió en un cuestionario estructurado, organizado en cinco dimensiones: formulación, implementación, evaluación, resultados y factores determinantes de las políticas públicas. Las respuestas fueron medidas mediante una escala tipo Likert de cinco niveles, la cual permite evaluar actitudes y percepciones de los participantes de manera gradual (Rensis Likert, 1932).

La validez del instrumento se garantizó a través del juicio de expertos, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems en función de los objetivos del estudio. Este procedimiento es recomendado para asegurar la validez de contenido en investigaciones sociales (Hernández Sampieri et al., 2014). Se procuró la confiabilidad mediante la aplicación estandarizada del instrumento, asegurando condiciones uniformes durante la recolección de los datos. De igual forma, los datos fueron procesados mediante estadística descriptiva, utilizando frecuencias absolutas y porcentajes, lo que permitió organizar la información en tablas y facilitar su interpretación. Según Bunge (2000), la estadística descriptiva constituye una herramienta fundamental para resumir y presentar datos de manera clara y comprensible.

La investigación se desarrolló respetando los principios éticos fundamentales, garantizando la confidencialidad, el anonimato y la participación voluntaria de los encuestados. Asimismo, se aseguró



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



que la información recopilada fuera utilizada exclusivamente con fines académicos, en concordancia con las buenas prácticas de la investigación científica.

Resultados

I. Datos sociodemográficos

Tabla 1.

Datos demográficos

Variables	Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Género	Femenino/	16	76.2 %
	Masculino	5	23.8 %
Edad	35 – 39 años	1	4.8 %
	40 – 44 años	1	4.8 %
	45 años o más	19	90.5 %
Nivel Educativo	Licenciatura	2	9.5 %
	Maestría	17	81.0 %
	Doctorado	2	9.5 %
Sector Laboral	Académico/ investigador	7	33.3 %
	Gobierno	7	33.3 %
	Nacional		
	Organismos públicos	6	28.6 %
	autónomos	1	4.8 %
Años de experiencia	Sector privado		
	5 – 9 años	4	19.0 %
	10 – 14 años	2	9.5 %
	15 – 19 años	4	19.0 %
	20 años o mas	11	52.4 %



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



OPEN ACCESS
SCIENTIFIC
JOURNALS



Los resultados presentados en la Tabla 1 evidencian que la muestra se caracteriza por un perfil sociodemográfico y profesional altamente calificado. En términos de género, se observa una predominancia femenina, representando el 76.2 % de los participantes, frente a un 23.8 % correspondiente al sexo masculino. En relación con la edad, destaca una marcada concentración en el grupo de 45 años o más (90.5 %), lo que indica la participación mayoritaria de individuos con amplia trayectoria profesional. En cuanto al nivel educativo, el 81.0 % de los encuestados posee estudios de posgrado y maestría, mientras que el 9.5 % cuenta con doctorado y otro 9.5 % con formación universitaria, lo que refleja un elevado nivel de cualificación académica.

Respecto al sector laboral, se evidencia una distribución equilibrada entre el ámbito académico/investigativo y el gobierno nacional, ambos con un 33.3 %, seguidos por los organismos públicos autónomos (28.6 %) y una menor representación del sector privado (4.8 %). Esta composición resulta pertinente para los objetivos del estudio, al integrar tanto perspectivas teóricas como prácticas en el análisis de las políticas públicas. Por otra parte, los años de experiencia en el sector público revelan que más de la mitad de los participantes (52.4 %) cuenta con 20 años o más de trayectoria, mientras que el resto se distribuye entre rangos de experiencia media (15 a 19 años y 5 a 9 años, con 19.0 % cada uno) y menor proporción en el rango de 10 a 14 años (9.5 %). En conjunto, estos resultados evidencian la



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



participación de profesionales con una sólida experiencia y conocimiento acumulado del funcionamiento del aparato estatal, lo cual fortalece la validez y profundidad del análisis sobre la gestión gubernamental y las políticas públicas.

II. Dimensión A: Formulación de políticas públicas

Tabla 2

Percepción sobre la Formulación de Políticas Públicas (n = 21)

Ítem	Totalmente en desacuerdo (%)	En desacuerdo (%)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (%)	De acuerdo (%)	Totalmente de acuerdo (%)
Claridad de los objetivos	4.8 %	14.3 %	19.0 %	38.1 %	23.8 %
Uso de evidencias técnicas y datos empíricos	0.0 %	9.5 %	28.6 %	42.9 %	19.0 %
Metas medibles y plazos concretos	0.0 %	14.3 %	33.3 %	9.5 %	42.9 %
Consultas con actores sociales	0.0 %	14.3 %	38.1 %	33.3 %	14.3 %
Adecuación de instrumentos de política pública	0.0 %	9.5 %	23.8 %	52.4 %	14.3 %
Marcos legales facilitan la formulación	0.0 %	0.0 %	38.1 %	38.1 %	23.8 %
Influencia político-partidaria afecta la objetividad	4.8 %	9.5 %	19.0 %	28.6 %	38.1 %
Coordinación interinstitucional	9.5 %	33.3 %	28.6 %	23.8 %	4.8 %

Los resultados correspondientes a la dimensión de formulación de políticas públicas





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND REPOSITORIES



evidencian una tendencia predominantemente favorable en aspectos clave del proceso, aunque acompañada de percepciones intermedias y críticas que revelan áreas de mejora. En particular, la claridad de los objetivos y el uso de evidencias técnicas presentan valoraciones positivas superiores al 60 %, lo que sugiere avances en la estructuración técnica de las políticas públicas. De igual manera, la adecuación de los instrumentos y el respaldo de los marcos legales son percibidos favorablemente por la mayoría de los participantes, lo que indica la existencia de condiciones institucionales relativamente sólidas para la formulación. No obstante, se identifican importantes niveles de neutralidad en variables como la definición de metas medibles, la realización de consultas con actores sociales y la aplicación de marcos legales, lo cual podría interpretarse como falta de sistematicidad, estandarización o claridad en estos procesos. Asimismo, la coordinación interinstitucional presenta una percepción mayoritariamente negativa (42.8 %), evidenciando debilidades en la articulación entre entidades durante la formulación de políticas.

Por otro lado, destaca una percepción crítica respecto a la influencia político-partidaria, donde el 66.7 % de los participantes considera que esta afecta la objetividad del proceso, lo que constituye un factor de riesgo para la toma de decisiones basada en criterios técnicos. En conjunto, estos hallazgos reflejan que, si bien existen avances en la formulación de políticas



RED DE ORGANIZACIONES
ACADEMICAS DE AMERICA
LATINA



catálogo



públicas, persisten desafíos relacionados con la coordinación institucional, la participación de actores sociales y la reducción de la influencia política en los procesos técnicos.

II. Dimensión B: Implementación de políticas públicas

Tabla 3

Percepción sobre la Implementación de Políticas Públicas (n = 21)

Ítem	Totalmente en desacuerdo (%)	En desacuerdo (%)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (%)	De acuerdo (%)	Totalmente de acuerdo (%)
Recursos humanos suficientes	0.0 %	23.8 %	42.9 %	14.3 %	19.0 %
Suficiencia del presupuesto	38.1 %	33.3 %	19.0 %	4.8 %	4.8 %
Procedimientos administrativos claros	9.5 %	23.8 %	38.1 %	23.8 %	4.8 %
Sistemas de seguimiento y monitoreo	14.3 %	28.6 %	42.9 %	9.5 %	4.8 %
Capacitación del personal	4.8 %	19.0 %	28.6 %	38.1 %	9.5 %
Coordinación entre niveles de gobierno	23.8 %	28.6 %	38.1 %	9.5 %	0.0 %
Prácticas clientelistas o corrupción afectan la ejecución	14.3 %	14.3 %	9.5 %	19.0 %	42.9 %

Los resultados correspondientes a la dimensión de implementación de políticas públicas evidencian importantes limitaciones estructurales que afectan la ejecución efectiva de las



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



acciones gubernamentales. En particular, destaca una percepción mayoritariamente negativa respecto a la suficiencia del presupuesto, donde el 71.4 % de los participantes manifiesta desacuerdo, lo que sugiere restricciones financieras significativas que pueden comprometer el alcance y sostenibilidad de las políticas. De igual forma, la coordinación entre niveles de gobierno presenta una valoración predominantemente desfavorable (52.4 %), lo que evidencia debilidades en la articulación intergubernamental, un factor clave para la implementación efectiva.

Por otro lado, variables como la disponibilidad de recursos humanos, la existencia de procedimientos administrativos claros y el uso de sistemas de monitoreo presentan altos niveles de neutralidad, lo que podría interpretarse como falta de claridad, inconsistencias en su aplicación o desconocimiento por parte de los actores involucrados. En contraste, la capacitación del personal muestra una valoración mayoritariamente positiva (47.6 %), lo que sugiere avances en el fortalecimiento de capacidades técnicas dentro de la administración pública.

Asimismo, uno de los hallazgos más relevantes es la alta percepción de que las prácticas clientelistas o la corrupción afectan la ejecución de las políticas públicas, con un 61.9 % de respuestas en acuerdo, lo que pone de manifiesto la existencia de factores informales que



inciden negativamente en la gestión pública. En conjunto, estos resultados evidencian que, si bien existen capacidades instaladas en términos de capital humano, persisten desafíos críticos relacionados con la asignación de recursos, la coordinación institucional, la transparencia y los mecanismos de seguimiento, los cuales deben ser abordados para mejorar la efectividad de la implementación de las políticas públicas.

Dimensión C: Evaluación y ajuste de políticas

Tabla 4

Percepción sobre la Evaluación y Ajuste de Políticas Públicas (n = 21)

Ítem	Totalmente en desacuerdo (%)	En desacuerdo (%)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (%)	De acuerdo (%)	Totalmente de acuerdo (%)
Evaluaciones periódicas de programas/políticas	23.8 %	9.5 %	42.9 %	19.0 %	4.8 %
Comunicación pública y transparente de resultados	33.3 %	14.3 %	19.0 %	14.3 %	19.0 %

Los resultados correspondientes a la dimensión de evaluación y ajuste de políticas públicas evidencian importantes debilidades en los procesos de seguimiento, medición y transparencia institucional. En relación con la realización de evaluaciones periódicas, se



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



observa que la mayoría de los participantes (76.2 %) se concentra entre posiciones de desacuerdo y neutralidad, lo que sugiere que dichas evaluaciones no se realizan de manera sistemática o no son suficientemente visibles dentro de la institución. Esta situación limita la capacidad de generar procesos de aprendizaje organizacional y de mejora continua en la gestión pública.

Por otra parte, la comunicación pública de los resultados de evaluación presenta una tendencia similar, con un 66.7 % de respuestas ubicadas entre el desacuerdo y la neutralidad, lo que evidencia percepciones de baja transparencia o limitada difusión de la información. Aunque un 33.3 % de los encuestados manifiesta una valoración positiva, esta proporción resulta insuficiente para garantizar estándares adecuados de rendición de cuentas.

En conjunto, estos hallazgos reflejan que la evaluación y el ajuste de las políticas públicas constituyen áreas críticas que requieren fortalecimiento, especialmente en lo relativo a la institucionalización de mecanismos de evaluación periódica y a la transparencia en la comunicación de resultados. La ausencia o debilidad de estos procesos puede afectar la efectividad, legitimidad y sostenibilidad de las políticas públicas, al limitar la retroalimentación necesaria para su mejora continua.



DIRECCIÓN DE ORIENTACIÓN ACADÉMICA Y DOCENTE



Dimensión D: Resultados y eficacia percibida

Tabla 5

Percepción sobre los Resultados y la Eficacia de las Políticas Públicas (n = 21)

Ítem	Totalmente en desacuerdo (%)	En desacuerdo (%)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (%)	De acuerdo (%)	Totalmente de acuerdo (%)
Mejora en la calidad de los servicios públicos	33.3 %	14.3 %	33.3 %	9.5 %	9.5 %
Mayor eficiencia en la gestión gubernamental	28.6 %	14.3 %	28.6 %	19.0 %	9.5 %
Beneficio justo y equitativo a los grupos sociales	28.6 %	28.6 %	28.6 %	9.5 %	4.8 %

Los resultados correspondientes a la dimensión de resultados y eficacia percibida evidencian una valoración predominantemente crítica por parte de los participantes en relación con el impacto de las políticas públicas. En cuanto a la mejora de la calidad de los servicios públicos, el 81.0 % de los encuestados se concentra entre el desacuerdo y la neutralidad, lo que indica una percepción limitada sobre avances significativos en este ámbito. De manera similar, la eficiencia en la gestión gubernamental presenta un 71.4 % de respuestas agrupadas entre posiciones desfavorables y



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



neutrales, lo que sugiere que las políticas implementadas no han logrado consolidar mejoras sustanciales en el desempeño institucional. Asimismo, el aspecto más crítico se observa en la percepción de equidad en los beneficios de las políticas públicas, donde el 85.7 % de los participantes se ubica entre el desacuerdo y la neutralidad, evidenciando una percepción generalizada de desigualdad en la distribución de los beneficios. Este resultado pone de manifiesto limitaciones importantes en la capacidad de las políticas públicas para generar impactos inclusivos y equitativos en los diferentes grupos sociales.

En conjunto, estos hallazgos reflejan que, desde la percepción de los actores encuestados, los resultados de las políticas públicas no alcanzan los niveles esperados en términos de calidad, eficiencia y equidad, lo que sugiere la necesidad de fortalecer tanto los procesos de implementación como los mecanismos de evaluación y ajuste, a fin de mejorar la efectividad de la gestión gubernamental.



Dimensión E: Factores que inciden en formulación/implementación/evaluación

Tabla 6

Factores que inciden en el éxito de las Políticas Públicas (n = 21)

Ítem	Totalmente en desacuerdo (%)	En desacuerdo (%)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (%)	De acuerdo (%)	Totalmente de acuerdo (%)
Capacidad técnica como factor determinante	4.8 %	9.5 %	23.8 %	38.1 %	23.8 %
Financiamiento externo facilita la implementación	0.0 %	14.3 %	42.9 %	23.8 %	19.0 %
Participación ciudadana mejora pertinencia y efectividad	0.0 %	4.8 %	28.6 %	33.3 %	33.3 %
Transparencia mejora los resultados	4.8 %	4.8 %	28.6 %	14.3 %	47.6 %

Los resultados correspondientes a la dimensión de factores que inciden en la formulación, implementación y evaluación de las políticas públicas evidencian una valoración mayoritariamente positiva respecto a los elementos clave que contribuyen al éxito de la gestión pública. En particular, la capacidad técnica institucional es reconocida como un factor determinante por el 61.9 % de los



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



participantes, lo que destaca la importancia del conocimiento especializado y las competencias profesionales en el diseño y ejecución de políticas públicas efectivas.

De igual manera, la participación ciudadana emerge como uno de los factores mejor valorados, con un 66.7 % de respuestas favorables, lo que refleja el reconocimiento de su papel en la mejora de la pertinencia, legitimidad y efectividad de las políticas públicas. En esta misma línea, la transparencia en la gestión presenta una valoración positiva significativa (61.9 %), evidenciando la relevancia de la rendición de cuentas y el acceso a la información como elementos que fortalecen los resultados de la acción gubernamental.

Por otro lado, la disponibilidad de financiamiento externo muestra una percepción más moderada, con un predominio de respuestas neutrales (42.9 %) y un 42.8 % de valoraciones positivas, lo que sugiere que, si bien este factor es relevante, su impacto puede variar dependiendo del contexto institucional y de la capacidad de gestión de los recursos.

En conjunto, estos hallazgos indican que los factores asociados a capacidades institucionales, participación social y transparencia son percibidos como elementos clave para mejorar la efectividad de las políticas públicas, mientras que el financiamiento, aunque importante, no es considerado de



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



manera uniforme como un determinante principal. Esto resalta la necesidad de fortalecer integralmente las capacidades del Estado para garantizar mejores resultados en la gestión gubernamental.

Análisis de los resultados

El análisis de las dimensiones evaluadas permite comprender de manera integral el estado de la formulación, implementación, evaluación y resultados de las políticas públicas en la institución objeto de estudio. En términos generales, los hallazgos evidencian una combinación de avances en aspectos técnicos y estructurales, junto con debilidades significativas que limitan la efectividad de la gestión gubernamental.

En la dimensión de formulación, se observa una valoración mayoritariamente positiva en cuanto a la claridad de los objetivos, el uso de evidencia técnica y la adecuación de los instrumentos de política pública, lo cual sugiere la presencia de capacidades técnicas alineadas con enfoques racionales de formulación. Estos resultados coinciden con lo planteado por William N. Dunn (2018), quien destaca la importancia de la claridad de objetivos y del uso de evidencia para garantizar decisiones públicas efectivas. Sin embargo, la presencia de niveles relevantes de neutralidad en variables como la



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND REPOSITORIES



participación de actores sociales, la definición de metas medibles y la aplicación de marcos legales evidencia una falta de sistematicidad en estos procesos, lo que limita su consistencia institucional.

En la dimensión de implementación, los resultados reflejan debilidades estructurales importantes, especialmente en lo relativo a la suficiencia presupuestaria y la coordinación interinstitucional, donde predominan valoraciones negativas. Estos hallazgos se alinean con lo señalado por Guy Peters (2015), quien advierte que la fragmentación institucional y la limitada disponibilidad de recursos afectan directamente la capacidad de ejecución de las políticas públicas. Asimismo, la percepción crítica sobre la influencia de prácticas clientelistas o corrupción confirma la existencia de factores informales que inciden negativamente en la gestión, tal como lo plantea Grindle (2004), al destacar el peso de los intereses políticos en los procesos gubernamentales.

Por su parte, la dimensión de evaluación y ajuste evidencia una de las principales debilidades del sistema analizado, caracterizada por la ausencia o limitada institucionalización de evaluaciones periódicas y la baja transparencia en la comunicación de resultados. La concentración de respuestas en posiciones de neutralidad y desacuerdo sugiere la falta de una cultura de evaluación consolidada, lo cual restringe los procesos de aprendizaje organizacional. En este sentido, Eugene Bardach (2012) enfatiza que la evaluación constituye un componente esencial para la mejora continua de las políticas públicas, permitiendo ajustar estrategias y optimizar resultados.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



En la dimensión de resultados y eficacia percibida, los hallazgos muestran una valoración predominantemente crítica en relación con el impacto de las políticas públicas en la calidad de los servicios, la eficiencia gubernamental y la equidad social. La mayoría de los encuestados se concentra entre el desacuerdo y la neutralidad, lo que evidencia una brecha significativa entre la formulación de políticas y sus resultados efectivos. Este resultado sugiere que las limitaciones identificadas en la implementación y evaluación inciden directamente en la baja percepción de efectividad.

Finalmente, en la dimensión de factores determinantes, se observa una valoración positiva respecto al papel de la capacidad técnica, la participación ciudadana y la transparencia como elementos clave para el éxito de las políticas públicas. Estos resultados coinciden con lo planteado por Elinor Ostrom (2005), quien resalta la importancia de la participación y la gobernanza colaborativa para mejorar la efectividad y legitimidad de las políticas. No obstante, el financiamiento externo presenta una valoración más moderada, lo que sugiere que su impacto depende de la capacidad institucional para gestionarlo adecuadamente.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



En conjunto, el análisis evidencia que, si bien existen bases técnicas sólidas en la formulación de políticas públicas, persisten limitaciones significativas en la implementación, evaluación y resultados, lo que afecta la efectividad global de la gestión gubernamental.

Conclusiones

Los resultados del estudio permiten concluir que la gestión de las políticas públicas presenta un desarrollo desigual entre sus diferentes fases. En primer lugar, se evidencia que la formulación de políticas públicas constituye una de las áreas más fortalecidas, caracterizada por la claridad relativa de los objetivos, el uso de evidencia técnica y la adecuación de instrumentos, lo cual refleja avances en la adopción de enfoques orientados a la racionalidad y planificación estratégica.

Sin embargo, la fase de implementación presenta importantes debilidades estructurales, especialmente en lo relacionado con la insuficiencia presupuestaria, la limitada coordinación interinstitucional y la influencia de factores políticos y prácticas informales, lo que restringe la ejecución efectiva de las políticas públicas. Estas limitaciones inciden directamente en la capacidad del Estado para traducir los diseños técnicos en resultados concretos.

Asimismo, la evaluación y el ajuste de las políticas públicas constituyen una de las áreas más críticas, debido a la ausencia de mecanismos sistemáticos de evaluación y a la limitada transparencia en la



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



comunicación de resultados. Esta situación dificulta la retroalimentación y el aprendizaje institucional, afectando la mejora continua de las políticas.

En consecuencia, la percepción de los resultados y la eficacia de las políticas públicas es predominantemente negativa, evidenciando que los esfuerzos realizados no se traducen de manera suficiente en mejoras en la calidad de los servicios, la eficiencia gubernamental ni la equidad social.

Finalmente, se concluye que factores como la capacidad técnica, la participación ciudadana y la transparencia son elementos clave para mejorar la efectividad de las políticas públicas, mientras que el financiamiento, aunque relevante, no resulta determinante por sí solo. En este sentido, se recomienda fortalecer integralmente las capacidades institucionales, promover la coordinación intergubernamental, consolidar sistemas de evaluación y garantizar la transparencia y participación social, con el fin de avanzar hacia una gestión gubernamental más efectiva y orientada a resultados.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Referencias Bibliográficas

Banco Interamericano de Desarrollo. (2019). La política pública basada en evidencia: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe. BID. <https://publications.iadb.org/>

Banco Mundial. (2020). Panamá: Informe económico. Banco Mundial. <https://www.bancomundial.org/es/country/panama/publication>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (s.f.). Fortalecimiento de las capacidades institucionales de los Estados para el desarrollo sostenible. CEPAL. <https://www.cepal.org/>

Contraloría General de la República de Panamá. (2022). *Informe de ejecución presupuestaria y planificación del Estado. <https://www.contraloria.gob.pa>

Denzin, N. K. (1978). The research act: A theoretical introduction to sociological methods (2.^a ed.). McGraw-Hill.

Flick, U. (2014). Introducción a la investigación cualitativa (5.^a ed.). Morata.

Grindle, M. S. (2007). Going local: Decentralization, democratization, and the promise of good governance. Princeton University Press.

Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.^a ed.). McGraw-Hill.

Informe sobre Desarrollo Humano: Panamá. PNUD. <https://www.undp.org/es/panama>



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Maxwell, J. A. (2013). Qualitative research design: An interactive approach (3.^a ed.). SAGE Publications.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2020). Gobernanza pública: Panorama de América Latina. OCDE Publishing. <https://www.oecd.org/gov/>

Patton, M. Q. (2015). Qualitative research & evaluation methods (4.^a ed.). SAGE Publications. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2022).

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2022). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (7.^a ed.). McGraw-Hill.

Stake, R. E. (1995). The art of case study research. SAGE Publications.

Tamayo, M., & Tamayo, G. (2005). El proceso de la investigación científica (5.^a ed.). Limusa.

Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. (2015). *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource* (4.^a ed.). Wiley.