

## Crecimiento de la Nación Panameña desde la perspectiva del fortalecimiento de la Administración Pública

Growth of the Panamanian nation from the perspective of strengthening the Public Administration

Ana Rosa Villarreal Caicedo

Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de San Miguelito, Facultad de Administración Pública, Escuela de Administración Pública, Panamá  
[ana.villarrealc@up.ac.pa](mailto:ana.villarrealc@up.ac.pa) , <https://orcid.org/0009-0004-4633-8637>

Doi: <https://doi.org/10.48204/j.colonciencias.v13n1.a8697>

### Resumen

El crecimiento y fortalecimiento del Estado panameño se debe no solo a sus avances económicos e institucionales, sino también, a la manera en que estos se integran dentro de un marco de gobernanza que garantice la participación ciudadana, la transparencia y eficacia, integrada dentro de un marco de gobernanza en la gestión pública. El objetivo de esta investigación consiste en examinar la relación existente entre el crecimiento, fortalecimiento y la gobernanza de la Nación panameña, resaltando los procesos del Estado, la gestión de sus recursos con transparencia, participación y sostenibilidad. El estudio es de tipo descriptivo, con enfoque documental, centrado en la revisión de 59 referencias bibliográficas, registradas en las bases de datos académicas *Scopus*, *Web of Science*, *Redalyc*, *Dialnet* y Google Scholar, publicadas en el idioma español, de las cuales 24 fueron consideradas vinculantes con el tema, lo que permitió sintetizar los planteamientos y enfoques de estos autores. Del análisis, se identificaron los factores que permitieron describir el proceso evolutivo del crecimiento cuyo Producto Interno Bruto resultó ser positivo con un incremento de 7,2%, 8,7% y 9,5% para el periodo de 2005 al 2007, respectivamente; indicador analítico que permitió generar confianza y atraer mayor inversión. En los años siguientes los resultados no han sido halagadores, los porcentajes se han mantenido fluctuando y por debajo del alcanzado en el año 2007. Se resalta que el crecimiento de la nación está estrechamente vinculado a la capacidad administrativa para

adaptarse, innovar y liderar procesos de cambio que respondan a los desafíos actuales. Se concluye que el crecimiento de Panamá está íntimamente ligado a la gobernabilidad y gobernanza, con capacidad administrativa pública para adaptarse, innovar y liderar procesos de cambio que respondan a los desafíos actuales.

**Palabras clave:** Constitución, crecimiento de la nación, producto interno bruto, gobernanza, gestión pública

## Abstract

The growth and strengthening of the Panamanian state are due not only to its economic and institutional advances, but also to the way these are integrated within a governance framework that guarantees citizen participation, transparency, and effectiveness in public administration. The objective of this research was to examine the relationship between the growth, strengthening and governance of the Panamanian Nation, highlighting the processes of the State, the management of its resources with transparency, participation and sustainability. This descriptive study, with a documentary approach, focused on reviewing 59 bibliographic references from the academic databases Scopus, Web of Science, Redalyc, Dialnet, and Google Scholar. These references, published in Spanish, were identified by 24 of the references, which were considered relevant to the topic. The authors' arguments and approaches were then synthesized in a table. The analysis identified the factors that shaped the evolutionary growth process, with the Gross Domestic Product showing positive increases of 7.2%, 8.7%, and 9.5% for the period from 2005 to 2007, respectively. This analytical indicator fostered confidence and attracted greater investment. In subsequent years, however, the results have not been as encouraging, with percentages fluctuating and remaining below the level achieved in 2007. It is important to highlight that the nation's growth is closely linked to the administrative capacity to adapt, innovate, and lead change processes that address current challenges. In conclusion, Panama's growth is intrinsically

tied to governance and governability, with the public administrative capacity to adapt, innovate, and lead change processes that respond to current challenges.

**Keywords:** Constitution, national growth, gross domestic product, governance, public management

## Introducción

La organización y funcionamiento de la Administración Pública está supeditada al modelo de Estado que determina las transformaciones que tienden a renovar las formas de administrar la cosa pública, con objetos específicos definidos, que se ajusten a las expectativas de los diferentes grupos sociales que no se administran por sí solo. Desde las perspectivas de la Administración Pública, estas transformaciones en los Estados desarrollados resultan ser muy similares (Mena, 2012).

La importancia del desarrollo de un país se constata con los análisis de su crecimiento y mejoramiento de las condiciones de vida, el crecimiento demográfico, la necesidad de industrializarse con el apoyo estatal y la búsqueda de nuevas tecnologías en aras de la modernización (González-Meyer, 2013). Ese enfoque de desarrollo no es más que la expansión de capacidades de las personas, con opciones a su disposición o libertad que asegure sus condiciones básicas, educación, salud, e ingresos; bienes difícilmente mensurables, pero fácilmente perceptibles. Su medición conduce a la construcción del desarrollo humano, lo que permite observar la situación del país, además de ser complementario del Producto Interno Bruto -PIB- (Sen, 2004). Frente al escenario planteado, considerarlos, supone una aproximación a realidades más concretas desde una perspectiva social, económica y política, lo que amerita una revisión.

El Estado panameño, como ente jurídico-político soberano, se erige sobre principios fundamentales que orientan su organización, funcionamiento y proyección

nacional e internacional. Estos están, consagrados en la Constitución Política de la República de Panamá, no solo definen su estructura institucional, sino que también delinear sus fines esenciales: fortalecer la nación, garantizar la libertad, asegurar la democracia, exaltar la dignidad humana, promover la justicia social, fomentar el bienestar general e impulsar la integración regional (Asamblea Nacional, 2024).

En este contexto, la Administración Pública, presenta dos modelos de gestión en su organización: la eficacia, basada en su Constitución Política, estructuradas de manera tradicional, con ciertas deficiencias en los distintos estamentos del gobierno, donde el servidor público ingresa por afinidad a un partido político, familiar, amistad con funcionarios, o contacto con los que ocupan altos cargos en el gobierno de turno, lo que impiden sean removidos (Cao, 2008); y el modelo del Canal de Panamá, caracterizado por de eficiencia y eficacia, basado en una carrera de méritos, con reglas para asistir un cargo, salarios competitivos y evaluación del desempeño, lo que ha fortalecido esa institución en dos décadas de administración por parte de los panameños, resultando ser un modelo excepcional que debería ser replicados al resto de la Administración Pública (Burbano, 2019).

Por otro lado, el crecimiento institucional de Panamá ha estado vinculado a reformas administrativas orientadas a la eficiencia y la transparencia, y no puede comprenderse sin considerar el rol estratégico que juega la Administración Pública, como ente de desarrollo institucional, económico y social, con avances significativos en educación, salud e infraestructuras, impulsados por estas reformas y la profesionalización del servicio público (Banco Mundial, 2025; Centro Nacional de Competitividad, 2025).

De igual manera, el fortalecimiento fiscal y la rendición de cuentas son componentes clave para sostener el crecimiento económico y social. De allí que la Administración Pública se enfrenta al reto de ampliar su base tributaria, combatir la evasión fiscal y optimizar el gasto público (BCIE, 2021-2026). Dicho fortalecimiento no solo es un medio técnico de gestión, sino una dimensión ética y política del desarrollo nacional, donde

se reconoce que el Estado debe ser capaz de responder con eficacia, equidad y sostenibilidad a las necesidades de su población, consolidando así las bases de una Nación más justa, moderna y resiliente (MEF, 2025).

Panamá en los últimos años ha reflejado altas tasas de crecimiento económico al compararse con el resto de la región, siendo la más alta de América Latina en un momento. Las estimaciones realizadas por la CEPAL indican que el aumento del Producto Interno Bruto (PIB) ha sido consistente y ha ido en aumento. Entre los años 2005 al 2007 el PIB fue de 7,2%, 8,7% y 9,5% respectivamente (CEPAL, 2007). Sin embargo, según la Contraloría General de la Nación, el crecimiento económico reflejo una baja con respecto a la deuda, cuyo PIB en el 2004 era de 70%, reduciéndose en 55% en 2007, adjudicado al descontrolado endeudamiento para una economía relativamente pequeña como la de Panamá (Palacio-Ramsbott, 2008). El auge económico generado por la demanda de bienes y servicios, con una economía que se elevó en 9,5% en el 2007, ocurre en medio de una situación social donde el gobierno de turno parece ser incapaz de enfrentar posteriormente (Guevara-Mann, 2008).

El fortalecimiento de la Administración Pública en Panamá ha sido un factor determinante para el crecimiento sostenido de la Nación, al mejorar la eficiencia institucional, la transparencia fiscal y la capacidad de respuesta del Estado. En ese sentido a modernización administrativa ha contribuido a la profesionalización del servicio público y a la reducción del clientelismo. Su desarrollo económico ha estado determinado por su posición geográfica y los pactos de concertación nacional para el desarrollo, el fortalecimiento de las instituciones y fomento de la transparencia. La implementación de planes estratégicos, han alineado la gestión pública con los objetivos de desarrollo sostenible, en aras de mejorar en la rendición de cuentas y la fiscalización del gasto público (PEN, 2025-2029; PEN, 2030).

Comprender estos fines resulta crucial para analizar el papel del Estado en la construcción de una sociedad más equitativa, participativa y sostenible. Este estudio

examina el crecimiento del país desde una perspectiva del fortalecimiento institucional de la Administración Pública, destacando su relevancia en el contexto contemporáneo panameño y su vinculación con los desafíos actuales en materia de gobernanza, económico, social y la implementación de sus reformas administrativas.

El objetivo de esta investigación consistió en examinar la relación existente entre el crecimiento, fortalecimiento y la gobernanza de la Nación panameña, resaltando los procesos del Estado, consolidados desde la perspectiva de la Administración Pública.

## Metodología

El estudio es de tipo descriptivo, con enfoque documental, centrado en la revisión bibliográfica de investigaciones sobre el crecimiento de la Nación panameña desde las perspectivas del fortalecimiento de la administración pública. Se realizó una búsqueda de los artículos científicos registrados en las bases de datos académicas *Scopus*, *Web of Science*, *Redalyc*, *Dialnet* y Google Scholar y publicados en idioma español. La búsqueda utilizó los términos “Crecimiento de la Nación” “Producto Interno Bruto” (PIB), “Gobernabilidad”; “Gobernanza” y “Gestión Pública”, de los cuales se registraron 59 artículos. Luego de aplicar como criterio de exclusión aquellos artículos que se repetían en varias bases de datos; se seleccionaron los que se relacionaron con términos señalados en los títulos, resúmenes y palabras clave, y que las publicaciones fueran vinculantes al tema desarrollado. Se seleccionaron 24 escritos de los cuales se elaboró una tabla sintetizando los planteamientos y enfoques de cada uno de los autores.

En adición, se examinaron algunos documentos técnicos de instituciones del Estado (Asamblea Nacional de Panamá y Ministerio de Economía y Finanzas, informes elaborados por organismos internacionales (BCIC, CEPAL, CNC, OECD, ONU) para lograr una visión integral sobre el estado actual de la Administración Pública en materia de su fortalecimiento y desarrollo.

La revisión de la literatura seleccionada permitió abordar, desde la perspectiva de diferentes autores, cómo se manifiesta el crecimiento del país mediante el fortalecimiento de la Administración Pública panameña.

## Resultados

La revisión bibliográfica permitió identificar un conjunto significativo de autores que plantean la relación de crecimiento del país con respecto a factores propios del fortalecimiento, gobernabilidad y gobernanza de la Administración Pública. La Tabla 1 muestra los resultados de la búsqueda.

**Tabla 1**

*Estudios que resaltan el crecimiento y fortalecimiento, gobernabilidad y gobernanza de la Nación Panameña vinculantes a la Administración Pública*

Autor	Año	Planteamiento	Enfoque
Prats	2001	Explica el origen del término gobernanza, derivado del inglés “governance” y su mala traducción al español.	Sugiere que es una traducción impropia y aunque guardan relación, para efectos de análisis resulta importante separarlos
Boiero y Estrada	2003	Conceptualización de la gobernanza	Permanentes debates producto de cambios al adoptar políticas neoliberales
Frederickson y Smith	2003	Sobre la gobernanza	La plantea desde dos aristas, la general y la metropolitana para obtener teorías administrativas
CEPAL	2007	Estimaciones de la CEPAL sobre el crecimiento del PIB en un término de tres años	Se analiza el crecimiento del PIB en el periodo de 2005-2007, resaltando aumentos de 7,2% a 9,5%

<b>Peters</b>	2007	Establece que la gobernanza es un sistema de dirección	respectivamente durante ese periodo
		Indica que es la forma de dirigir la economía y la sociedad de un país con metas claras	
<b>Guevara-Mann</b>	2008	Se destaca el crecimiento económico generado por la demanda de bienes y servicios	El alcance del PIB del año 2007 permitió un crecimiento de la economía panameña de un 9,5%, destacando la importancia de su sostenibilidad en el contexto del desarrollo del país
		Cambios que se producen en la Administración y Gestión Pública en materia de gobernanza	Estas modificaciones han permitido comprender como se da realmente el funcionamiento y los aspectos renovadores de las organizaciones públicas
<b>Moreira y Alves</b>	2009	Gobernanza dentro de la gestión interinstitucional	Se refiere a la eficacia de las instituciones y agencias gubernamentales
<b>Serrano</b>	2011	Ética en la gobernanza	Puede favorecer situaciones no adecuadas o indeseables sin importar como se le define en la Administración Pública
<b>Cantú</b>	2011	Se constata el crecimiento de un país y mejoramiento de la calidad de vida	Expansión de las capacidades de las personas para asegurar condiciones básicas: educación salud, ingreso
<b>González-Meyer</b>	2013	mejoramiento El crecimiento de la Nación se da, si se tiene claridad de la gestión	Sus aportaciones requieren de nuevos modelos con fundamentos teóricos y epistemológicos que aporten a la democracia y a la economía
<b>López y Gulías</b>	2015		



Vásquez- Ceballos	2016	Estrategia de gobernanza	de	Articulación que debe establecer el gobierno en sus estamentos demostrando la capacidad de gobernar
Nogueira	2018	Articulación de la gobernanza, gobierno y la gobernabilidad	de la el la	Es un concepto diferente a gobierno y gobernabilidad, pero los tres más bien son capacidades que tiene el gobierno
Burbano	2019	El crecimiento institucional está vinculado a reformas administrativas dirigidas a mejorar la eficiencia y la transparencia como estrategia de la administración pública		Va dirigido a la aplicación del Modelo planteado para el Canal de Panamá en el resto de las instituciones con el objeto de mejorar el desarrollo institucional
Porras-Sánchez	2019	La gobernanza posee estructura y complejidad		Parte de la pluralidad de significados de la expresión y la ineficacia de construir una definición más clara que refleje la complejidad del concepto y ofrece a la vez un recorrido teórico
Banco Centroamericano de Integración Económica	2021-2026	Se resalta los componentes claves para sostener el crecimiento económico y social		Se plantea la necesidad de fortalecimiento fiscal y rendición de cuentas como elementos claves para aumentar la base tributaria, optimar el gasto público y contribuir en el PIB
Torres y Casco	2022	La gobernanza y su éxito en la toma de decisiones		La buena gestión de gobernanza permite la participación ciudadana en la toma de decisiones
Morán-Velásquez Herrera-Hazera	2023	Ambos autores plantean la		Implica legitimidad y participación ciudadana. El concepto ha

		governabilidad como eficiencia estatal	evolucionado hacia la gobernanza fortaleciendo el vínculo entre Estado y Nación.
<b>Adames</b>	2024	El Estado, Nación y Gobernabilidad es un entramado histórico-político	El Estado se construye sobre una Nación con garantía de gobernabilidad para compartir su identidad histórica, cultural y territorial
<b>Asamblea Nacional de Panamá</b>	2024	Principios fundamentales de organización funcionamiento y proyección	Delinear políticas públicas para el fortalecimiento de la Nación
<b>Freidenberg</b>	2024	Establece la relación entre Estado, Nación y Gobernabilidad	Considera la gobernabilidad como la capacidad del Estado para formular políticas públicas inclusivas y eficaces
<b>Centro Nacional de Competitividad</b>	2025	Las reformas administrativas están directamente vinculadas con la eficiencia y la transparencia, indicadores de crecimiento institucional	Estrategias institucionales como entes de desarrollo económico y social para el avance de la educación, salud e infraestructura, y profesionalización del servicio público
<b>Plan Estratégico Nacional</b>	2025-2029	El fortalecimiento de la Administración Pública en Panamá es un factor importante para la modernización administrativa y el crecimiento sostenido con eficiencia, transparencia fiscal y capacidad de respuesta	El mejoramiento y modernización y de los estamentos gubernamentales permiten el desarrollo de planes estratégicos alineados a la gestión pública para garantizar la rendición de cuentas, fiscalización, gasto público, en aras del fortalecimiento y sostenibilidad de la Nación

Los resultados de la tabla anterior (Tabla 1) permitieron realizar una evaluación de cada una de los enfoque de los autores. Moreira y Alves (2009) señalan que desde el siglo pasado se ha venido observando cambios en la Administración y Gestión Pública, sobre todo, en aspectos relacionados con las Políticas Públicas y la Gobernanza, con el propósito de comprender cómo es el funcionamiento de las organizaciones públicas. Este interés considerado como renovador, abre las puertas para entender mejor los aspectos de la Gestión y la Gobernanza Pública (Bovaird y Loffler, 2003).

La relevancia del fortalecimiento institucional para el desarrollo sostenible y los escenarios de cambios, datan de los años 90, con transformaciones sustanciales en cuanto al tamaño y rol que juega el Estado con respecto a las reformas que han llevado a la modernización de la Administración Pública; con el objeto de replantear y construir un gobierno de calidad que asegure la gobernabilidad, cuyo principal reto es adaptarse a la sociedad a la cual sirve (Boiero y Estrada, 2003).

El crecimiento de la Nación no puede darse si no se establece con claridad cómo deben gestionarse los servicios y las organizaciones públicas, y sus aportaciones. López y Gulías (2015) señalan que la Administración Pública clásica, la Nueva Gestión Pública y los Nuevos Servicios Públicos son consideradas aportaciones con fundamentos teóricos y epistemológicos sustentados en la política, la economía y la democracia; comparten herramientas y metodologías de trabajo, pero requieren de nuevos modelos de gestión que cumplan con los objetivos para la cual fueron diseñados, en aras de revitalizar la democracia, potenciando de esa manera el papel de los ciudadanos en la toma de decisiones; no un ciudadano como cliente o consumidor, sino, aquel que participa en las administraciones y servicios públicos, que éstas le facilita.

El entramado histórico político y social representa la relación entre Estado, Nación y Gobernabilidad. Adames (2024) señala que el Estado se construye sobre una Nación que comparte una identidad histórica, cultural y territorial común. A su vez, Freidenberg (2024) explica que la relación entre ambos estamentos es importante para comprender lo que es la

governabilidad, entendida ésta como la “capacidad del Estado para formular políticas públicas inclusivas y eficaces”. Beluche & Olmedo (1998), plantean que la gobernabilidad es entendida como la capacidad que tiene el estado para gestionar de manera eficaz los asuntos de orden público, ésta puede verse afectada por el clientelismo político, las fracturas existentes en la sociedad y las distintas corrientes políticas, razones suficientes que ameritan considerarse para garantizar una gobernanza democrática. Los mismos autores resaltan que la Nación panameña no es el resultado de un proyecto homogéneo, más bien es el resultado de múltiples tensiones histórica entre las clases sociales y las regiones.

Morán-Velásquez (2023) indica que la Gobernabilidad no solo implica eficiencia estatal, sino también legitimidad y participación ciudadana. Herrera Hazera (2023) sostiene que el concepto de gobernabilidad ha evolucionado hacia la gobernanza, por lo que es clave fortalecer el vínculo entre Estado y Nación, lo que implica una gestión pública participativa, transparente y dirigida hacia resultados para consolidar una gobernabilidad democrática que responda a las demandas sociales actuales. De igual forma resalta que en Panamá la modernización del Estado, por su creciente demanda, debe implementar mecanismos participativos que fortalezcan la democracia. El estudio no lleva a analizar los fundamentos teóricos y sus implicaciones con respecto al crecimiento de la nación y sus implicaciones.

En el marco de la conceptualización, el surgimiento del Estado como grupo siempre ha sido objeto de estudio, especialmente su política, con referencia a otro grupo no menos importante que él es el gobierno. Los conceptos de sociedad, política, Estado y el gobierno, son términos están íntimamente relacionados, pero son diferentes, frecuentemente se emplean como sinónimos de manera intercambiable. Se destaca el concepto de sociedad como aquella que abarca las interrelaciones humanas, grupos sociales y la política como proceso donde se toman decisiones para atender situaciones adversas y el Estado es la institución por medio del cual las acciones políticas se organizan para un bien común y el

gobierno es un concepto más pequeño, que es el encargado de la administración del Estado, dirigido por un grupo que está sujeto a renovarse (Bracamonte, 2002).

La Administración Pública tradicional, definida como aquel modelo burocrático de clientelismo que toma decisiones en sobre normas legales y procedimientos estandarizados, que no se ajusta a las estructura vigentes actualizadas, por lo que es necesarios reformular las funciones y fortalecer la capacidad de intervención para hacer al Estado más fuerte y eficiente, tratando de encontrar una fórmula clara y consistente que cambie los alcances y contenidos de la gestión pública, capaz de satisfacer las demandas básicas de la población (Boiero & Estrada, 2003). En ese sentido, como resultado de la efectividad del gobierno, enfocada en resultados y efectividad, debe ganar legitimidad para no perder la confianza de sus ciudadanos (Campo, 1997).

El concepto de modernización propio de los aspectos administrativos jurídicos y comerciales, es utilizado actualmente como proceso que permite hacer algo hacia una modernidad; entendiendo la modernización del Estado como adaptación de las estructuras organizacionales de las instituciones, que en principio generó expectativas positivas de mejoramiento de la sociedad, pero no ha llegado a las poblaciones, ni a los principios que demanda la sociedad, siendo no coherente el término con lo que significa modernidad y moda, ya que no han alcanzado los objetivos esperados por la población (Vargas, 2006).

La organización y funcionamiento de la Administración Pública está determinada por el modelo de Estado, sus reformas o transformaciones deliberadas, con el objeto de renovar sus formas administrativas que se ajusten a las expectativas de los grupos sociales; que, a través de los principios constitucionales, procuren determinar las funciones que dependan tanto de la práctica política de esos valores, las fuentes legítimas para la Administración Pública y del modelo de Estado (Mena, 2014). El mismo autor señala que la Administración Pública en el Estado capitalista, es una institución del Estado que ejerce poder participando en la organización de las clases dominantes, creando y reproduciendo condiciones de la producción capitalista, produciendo bienes y servicios que lleguen a

todas las clases sociales, sobre todo las más desprotegidas, contribuyendo con la unidad y funcionamiento de la sociedad; y a la vez resalta que la que la Administración Pública en el Estado capitalista tiene cuatro condiciones, su acción marcará la tendencia de buena relación con el Estado, y su capacidad de diseñar los marcos regulatorios para construir y dirigir. Su participación gubernamental es caracterizada por individualizar su acción, separando el Estado y la sociedad (Marshall & Bottomore, 2005).

A finales del siglo pasado los procesos de reforma en América Latina entraron en una profunda abundancia de literatura relacionada con la burocracia, las organizaciones públicas y las relaciones entre Estado y sociedad, con enormes repercusiones en el campo teórico-académico, que permitieron entender que la Administración Pública y las políticas públicas se pueden pensar mediante las siguientes consideraciones conceptuales: la automatización, la institucionalización, la profesionalización y especialización. La automatización se relaciona con aspectos que tienen que ver con la separación de otros espacios académicos que ejercen influencia. La institucionalización es referida a centros de docencia e investigación como las carreras de grado y posgrado y consolidación de la investigación en materia de Administración Pública. La profesionalización y especialización que implica reconocimiento social de las capacidades de los administradores públicos que saben y tienen habilidades para resolver problemas específicos y atender el problema del mercado laboral. La Administración Pública como campo de conocimiento ha estado sufriendo modificaciones (Tabla 2), a su vez ha estado vinculada de manera progresiva con las ciencias de la administración, el derecho y las ciencias políticas, comprobada con las carreras de postgrados en Administración Pública que se imparten en las universidades, destacándose el conocimiento sobre las políticas (Cardozo, 2020). La siguiente tabla explica los cambios en los distintos periodos de la Administración Pública.

**Tabla 2**

*Etapas de los estudios de la Administración Pública*

Etapas	Administración pública tradicional	Nueva administración pública	Gerencialismo	Gobernanza
Período	1880-1950	1950-1980	1980-2000	2000-actualidad
Tipo de Estado	Liberal-keynesiano	Estado de bienestar	Estado neoliberal	Estado en red
Tipo de políticas públicas	Jerárquicas/verticalistas	Centralizadas/homogéneas	Descentralizadas/focalizadas	Participativas
Área de intervención	Seguridad, Justicia, educación básica	Estado empresario, políticas laborales y sociales	Rol subsidiario del Estado en políticas económicas y sociales. Garante de la estabilidad macroeconómica y regulación del sector privado	Reconocimiento de derechos de minorías, participación ciudadana, políticas sociales y desarrollo local
Ciudadano	Administrado	Receptor de políticas	Cliente/ consumidor	Cocreador de políticas
Problemática principal	Burocratización Homogeneización	Planificación Racionalidad Igualdad	Economía Eficiencia Legitimidad	Participación Inclusión Rendición de cuentas
Autores relevantes	Wilson Weber Willoughby Waldo	Lasswell Merriam Lindblom Dahl	Osborn Gaebler Niskanen OCDE CLAD	Sabatier Zahariadis Peters Ramió Matas Roth-Deubel
Paradigmas	Sociología comprensiva Derecho administrativo Ciencias de la administración	"Policy Sciences" Positivismo Funcionalismo Incrementalismo Heurística por etapas Neomarxismo Teoría del desarrollo	Teoría de la elección pública Economía neomonetarista Administración de empresas New public management Neoinstitucionalismo	Teoría de las redes Coaliciones promotoras Equilibrio interrumpido Feminismo Corrientes múltiples Embudo de causalidad

Fuente: Cardozo (2020).

Otros de los aspectos en términos de conceptualización, es el concepto del servicio público, que también juega un papel importante y se consolidan en las buenas prácticas en la Carta Interamericana de Función Pública (CIFP), donde se reconoce que la profesionalización de la función pública, entendida ésta como equivalente a la del servicio



civil, considerada indispensable para garantizar un mejor Estado, además de los atributos que se deben cumplir en materia de servicio merito, capacidad, responsabilidad, honestidad y valores democráticos (ONU, 2003). Por otro lado, la CEPAL (2014) reveló que, a partir de los principios y criterios establecidos de la CIFP, se elaboró un modelo de gestión que consiste en una serie de mejores y buenas prácticas que ha servido de base para ser aplicado en la evaluación de los sistemas de gestión de Recursos Humanos, y en donde la calificación para Panamá resultó ser bajas, en los distintos niveles calificados. En ese sentido Chin Ng (2024) señala que Panamá se encuentra dentro de los países con menor desarrollo de la gestión de los recursos humanos en el sector público. Podríamos atribuir esa deficiencia a la responsabilidad que debe asumir el funcionario público al ejercer el servicio público, el cual debe estar en concordancia y de fiel cumplimiento con las normas constitucionales exigencia de la rendición de cuenta, publicidad de sus actos y transparencia en la información.

Estos planteamientos señalados por Chin Ng reflejan un descontrol de la autoridad en el marco constitucional que ponen en riesgo la gobernabilidad. Prats (2001) plantea que para controlar la ingobernabilidad hay que hacer cambios que se vean reflejados en las instituciones, en las capacidades de gobernar y en la actitud de los ciudadanos, fortaleciendo la gobernabilidad democrática.

En ese sentido el crecimiento y fortalecimiento de la Nación panameña no puede comprenderse desde sus avances económicos o institucionales, sino cómo estos se han integrado dentro del marco de la gobernabilidad y gobernanza, entendida esta última como normas y relaciones para la toma de decisiones colectivas como procesos para garantizar la participación ciudadana, la transparencia y la eficacia en la gestión pública.

Todo parece indicar que la gobernabilidad se ha convertido en uno de los problemas actuales. Partimos del hecho de que existe una especie de confusión entre gobernabilidad y gobernanza. La gobernabilidad está enfocada en el resultado y la efectividad del gobierno, mientras que la gobernanza lo hace en el proceso y la colaboración entre actores



diferentes, por lo tanto, la gobernanza cuenta con una perspectiva más amplia que incluye como uno de sus elementos a la gobernabilidad. Prats (2001) explica que la expresión gobernanza proveniente del inglés “governance”, muchas veces se ha traducido de forma impropia al español como gobernabilidad, por lo que ambos términos guardan relación, y para efectos de análisis hay que separarlos. Actualmente el término gobernanza se ha utilizado para indicar un nuevo estilo de gobierno, pero igualmente se ha estado utilizando el término para designar las formas de coordinar las acciones de orden primario en la construcción de la estructura social de las organizaciones, por el contrario la gobernabilidad es una cualidad, donde las reglas y procedimientos serán más duraderas cuanto mayor sea el grado de conflicto entre actores, tratando de interpretar reglas, procedimiento o fórmulas que llevan asegurarla en un momento sociopolítico. Boiero y Estrada (2003) definen la gobernabilidad como permanentes debates producto de cambios introducidos al adoptar las políticas neoliberales que dieron un papel preponderante al mercado, reduciendo lo que el Estado había desempeñado tradicionalmente.

En la Administración Pública, el término gobernanza se refiere a la forma de dirigir la economía y la sociedad de un país con metas claras (Peters, 2007). Frederickson y Smith (2003), plantean la gobernanza desde dos aristas, la general y la metropolitana, con el objeto de tener a las teorías de la Administración Pública como un referente conceptual. Otros autores definen la gobernanza como la capacidad de ser eficiente, eficaz y oportuno en los asuntos públicos, como, por ejemplo, cambios en la organización de la esfera estatal, en la colaboración pública o privada para coordinar la generación de bienes y servicios públicos o en el contexto de la perspectiva territorial; es el dominio de la política para producir cambios en la sociedad.

La gobernabilidad se refiere a la eficacia de las instituciones y agencias gubernamentales (Serrano, 2011), mientras que Cantú (2011) sostiene que la gobernanza puede favorecer situaciones no adecuadas o indeseables, no importa cómo se le defina en la Administración Pública. Vásquez-Ceballos (2016), señala que la gobernanza trata de dar

cuenta de la coordinación y articulación que el gobierno debe establecer en sus estamentos gubernamentales, demostrando la capacidad de gobernar. Rosa-Ferrusca et al. (2018) hace una revisión bibliográfica y enfoques conceptuales de la gobernanza desde la perspectiva territorial, sintetiza el surgimiento destacando la noción anglosajona y lo que plantean los organismos internacionales, enfatizando en los enfoques teóricos vinculados a la nueva gestión pública y la gobernanza como instrumento de convergencia territorial.

Nogueira (2018) plantea que gobernanza; gobierno y gobernabilidad (capacidades del gobierno), son conceptos diferentes. La primera afirma relevancia de autonomía, interdependencias e interacciones que se ven reflejadas en las transacciones sociales en las que participa los grupos no estatales y no debe asimilarse a la idea de gobernabilidad; y difieren de las capacidades de gobierno que hacen referencia a la calidad y consecuencias de las estructuras y decisiones gubernamentales frente a problemas que se incorporan en la agenda pública; por lo anterior las cualidades de la gobernanza van a estar relacionadas con los marcos institucionales, los escenarios y procesos políticos, los actores públicos y privados, sus recursos y la capacidad de acción colectiva, por lo que requiere entre otras cosas funcionamiento adecuado para ser efectiva.

Porras-Sánchez (2019), sostiene que la gobernanza parte de la pluralidad de significados de la expresión y la ineficacia en construir una definición más clara que refleje la complejidad del concepto. La gobernanza ofrece un recorrido teórico, buscando ocupar espacios para su comprensión, por la gran multiplicidad de términos, prevalencia de errores en la construcción de sus definiciones, nociones simples, carencia consolidación en la literatura y falta de claridad en los enfoques general o particular, como respuesta al uso del concepto, por tales razones la revisión de estado del arte de un listado de 61 definiciones ha servido para entender y construir un concepto abarcador de los que se ha propuesto a lo largo de los años. La nueva gestión de gobernanza requiere de nexos fuertes entre el gobierno, la sociedad y actores sociales, que permitan contemplar las necesidades de cada uno. En ese sentido las instituciones públicas que demuestran mayor transparencia se van

a ver más apoyadas por la sociedad, pero deben ser tomados en cuenta y cumplir con sus responsabilidades; una buena gestión de gobernanza permite la participación ciudadana en la toma de decisiones (Torres & Casco, 2022).

## Discusión

Los planteamientos arriba señalados han servido de orientación y base para entender la situación del crecimiento de la Nación panameña desde la óptica de la Administración Pública, vinculada con una planificación estratégica, una visión fiscal responsable y el fortalecimiento institucional como columnas que sostienen el desarrollo nacional; donde en una sociedad moderna que implica la participación y desarrollo de todos los grupos que toman decisiones, poder enfrentar los problemas, basados en alternativa a través de políticas, lo que demanda tener una estructura jerárquica de status y roles cuya finalidad es lograr el bien común, donde la administración del Estado origina la Administración Pública para que efectúe su desarrollo (Bracamonte, 2002).

En los últimos años, Panamá ha experimentado un crecimiento económico y desarrollo sostenido por los elementos mencionados al inicio de este documento, además del impulso que han dado otros sectores estratégicos como la construcción, los servicios logísticos que prestan los centro puertos del sector pacífico y del caribe panameño, el comercio internacional, la Banca internacional y el Canal de Panamá; cuyo dinamismo se debe a las políticas públicas orientada a la competitividad territorial la inclusión social y la transparencia fiscal, previendo un modelo de desarrollo sostenible e integrador que articule el bienestar social, el gobierno y la equidad regional (Concertación Nacional para el Desarrollo. 2024).

En Panamá la contención de gasto, el rendimiento en la gestión del presupuesto, el fortalecimiento de la Ley de Responsabilidad Social Fiscal y los programas de deuda pública que muestran una administración financiera orientada al crecimiento, ha dado el espacio para que la Administración Pública actúe como gestora de recursos, y a la vez

contribuya en la construcción de un modelo de desarrollo que consolide al país como líder de la región en materia de progreso económico y gobernanza democrática (MEF, 2024; Latinex Bolsa, 2024). En ese ámbito, la adopción de esas medidas como indicadores de rendimiento han resultado ser beneficiosos para mejorar el buen funcionamiento del sector público y a la vez más transparente, accesible y receptivo, convirtiéndose en un desafío para la Administración Pública que debe responder a las demandas y servicios del ciudadano.

Una de las preocupaciones del gobierno en la última década, ha sido la presión sobre el presupuesto nacional y otros tipos de reformas como la reducción mediante recortes, reestructuraciones, privatizaciones y otros tipos de reformas, que contrario a las expectativas proyectadas, el gasto público ha ido en aumento desde la década de los noventa (OCDE, 2005). En la década de 1980-1989, la economía panameña creció a un ritmo 0,65%, afectando las finanzas públicas, dejando de cumplir con los pagos de intereses a capital de la deuda externa, en el año 1987 con la fuga de capitales, el PIB se contrajo 1,8% y en el 1988 decreció 13,4% (Chapman, 2021). A partir del año 1989 en Panamá se da un acelerado crecimiento del PIB y se mantuvo un desempeño económico creciente con un PIB de 6,0% hasta 8,3% en el 2004. Este crecimiento económico fue en aumento, con un PIB de 7,2% en el 2005 a 9,5% en el 2007, considerados los más altos de la región en su momento, adjudicado al impulso que se le dio a la gran demanda de bienes y servicios panameños (CEPAL, 2007). Por otro lado, el incremento económico del 2005 producto de una reforma tributaria, produjo un aumento de 2,4 y 2,7mil millones en el 2006 y 2007, respectivamente, dando mayor acceso a créditos internacionales. Sin embargo, eso significó pasar de un saldo de 9,1 mil millones en el 2004 a 10,5 mil millones en el 2007 en un término de 40 meses (MEF, 2007), sin embargo, los factores antes señalados han permitido que cada vez más, los presupuestos estatales sean más abultados (Guevara-Mann, 2008).

En el 2012, el PIB fue 10,6 %, con los aportes sustanciales del transporte, almacenamiento y comunicaciones; la economía panameña continuó en aumento (Brown Araúz & Luna Vásquez, 2013). Este crecimiento por encima del 8% en el término de los periodos arriba señalados, permitió mejorar algunos indicadores como la tasa de pobreza, reduciéndola de 48, 5% en el 2002 a 27% en el 2011 y la pobreza extrema que disminuyó de 21% al 11% en el mismo periodo. No obstante hay que resaltar que aun cuando se reconoce que hubo un crecimiento durante el periodo comprendido desde el 2004 al 2012, debido a las demandas de ese momento, estas pueden ser consideradas legales o ilegales, por ejemplo: mientras el turismo, que en Panamá tiene grandes fortalezas, el turismo residencial creció, y por ello, el fomento de más construcción por necesidad de alojamiento, a la vez la inversión en bienes y raíces y el uso de bienes y servicios para el blanqueo de capital en ciertos sectores también aumentaba, lo que implicó falta de controles democráticos debido al clientelismo político y la corrupción, permitiendo que lo legítimo, a la par, prosperara lo contrario, lo ilegítimo (Andrew, 2007). A partir del año 2017 el PIB refleja una desaceleración en la economía, variando 5.6% en el 2017, 3,8% en el 2018 y 3,0% en el 2019; y el PIB per cápita de 4,0%, 2,2%, 1,5% en los mismos periodos respectivamente y una tasa de desempleo que se incrementó de 6,1% a 7,1% en el 2019 (II Informe Nacional Voluntario, 2019).

A partir del 2019, las perspectivas económicas de Panamá no han sido halagadoras, al punto que al país se le ha incluido en las listas grises, en detrimento del buen nombre y de su población; con el agravante de que se ha estimado que el crecimiento podría terminar alrededor del 3,0% y posiblemente menor en los años subsiguientes si no se da un viraje a las fuentes de crecimiento y su productividad, lo que amerita la coordinación de políticas públicas e instrumentación, que modifiquen el actual patrón de crecimiento. De igual forma el panorama mundial tampoco fue alentador en esos años, ya que las predicciones del Banco Mundial eran que en el 2019 habría un descenso en la economía mundial de 2.6%, sin embargo, se proyectó para el 2021 un crecimiento de 2,8% (Plan Estratégico, 2019-2024).

Las propuestas establecidas en el informe “Estrategia Panamá 2027: Crecimiento Sostenido, Sostenible, Integrador e Inclusivo” señala la importancia que tienen algunas situaciones que pueden poner en riesgo la sostenibilidad en el tiempo de ese crecimiento, lo que implica que hay que ir mejorando la competitividad de ciertos sectores que puede integrarse a la internacionalización del mercado, lo que contribuiría mantener las demandas para la provisión pública de los servicios sociales, lo cual necesita que se propongan iniciativas y se implementen políticas públicas que faciliten el crecimiento de los sectores que ya se han propuesto en este informe (Estrategia Panamá, 2027). Aunado a esto al Estado le queda la alternativa de dinamizar la economía con un modelo que incorpore el apoyo privado (Plan Estratégico, 2019-2024). Por otro lado, la visión que se quiere de Estado a partir del 2025 es enfrentar algunos desafíos para mejorar la gestión pública, entre ellos, la inclusión de los ciudadanos y su articulación con el crecimiento económico para cerrar brechas, reducir barreras, eliminar las privatizaciones, fortalecer la institucionalidad y la descentralización, la incorporación de alianzas estratégicas entre organismos gubernamentales y no gubernamentales, especialmente los vinculados a los ODS, apoyados en el desarrollo de proyectos emblemáticos como la expansión portuaria, la integración aduanera centroamericana, los conectores viales centroamericanos entre otros; es ponerse en consonancia con el futuro y dimensiones de los retos (PEN, 2030).

## Conclusión

Los desafíos que tiene de la Administración Pública de enfrentar medidas que garanticen la tasa de crecimiento anual del PIB real, que se alcanzó durante el periodo de 1989-2005: lo que implica reactivar la tasa de crecimiento de la economía, reducir el desempleo, expandir e incentivar la actividad privada y la inversión extranjera.

La nación panameña no se puede entender sin reconocer a la Administración Pública como motor de crecimiento institucional y económico. En este recorrido la

conceptualización ha dejado de ser una estructura burocrática para convertirse en un instrumento de gobernanza que permite articular políticas de forma eficaz y transparente que garanticen el desarrollo y la sostenibilidad de la gestión pública.

Por otro lado, se resalta que existe una desigualdad elevada, el gasto social ha crecido vertiginosamente desde la década pasada, descendiendo abruptamente en los últimos años relación con el PIB, que tiende a estabilizarse y todavía no cubre las necesidades sociales.

Es importante fortalecer la institucionalidad como base del desarrollo. Panamá tiene todas las condiciones para fortalecer su gestión pública, por las características de su modelo económico, sus índices de crecimiento demostrados, que, en uno de los periodos más difíciles, mantuvo uno de los crecimientos más altos en la región latinoamericana y por su posición geográfica que ha cambiado al mundo, hace que tenga todo a su favor. Sin embargo, uno de los grandes obstáculos es la falta de comprensión de la clase política y su lucha por el poder, que debe dejar de mirar sin perspectiva de futuro, claudicar sus prácticas clientelistas partidistas y populistas, que impiden el desarrollo constante y sostenible del Estado panameño.

## Referencias bibliográficas

- Adames, E. (2024). ¿Qué es eso del “Tamaño del Estado” en Panamá? *Bayano Digital*. <https://bayanodigital.com/que-es-eso-del-tamano-del-estado-en-panama/>
- Andrew, B. (2007). Construction boom in Panama is built on drug money. *Reuters*. <http://www.reuters.com/article/companynewsandpr/idusn1422557420071114>
- Asamblea Nacional de Panamá. (2024). *Asamblea Nacional de Panamá el Primer Órgano del Estado*. Recuperado de <https://asamblea.gob.pa>
- Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE). (2021-2026). *Objetivos Estratégicos Estructura y Procesos*. Informe (s.f.e).



Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE). (2019-2021). *Estrategias de País Panamá*.

Banco Mundial. (2025). Panamá: *Panorama General*.  
<https://www.bancomundial.org/es/country/panama/overview>

Baldo Kresalja, R. (1998). El rol del estado y la gestión de los servicios públicos. *Themis* 39(39), 39-98.

Beluche, O., & Olmedo, E. (1998). *Estado, nación y clases sociales en Panamá*. <https://up-rid.up.ac.pa/3125/>

Boiero, M., & Estrada, G. (2003). Reforma del Estado: Transición hacia un Nuevo modelo de gestión pública. In *II Congreso Argentino de Administración Pública Sociedad, Estado y Administración*. (p.1-15).

Bovaird, T., & Löffler, E. (2003). *Public Management and Governance*. London: Routledge.

Bracamonte, E. (2002). Política, Estado y gobierno. *Revista Ciencia y Cultura*, (10), 73-78.

Brown-Araúz, H. & Luna-Vásquez, C.I. (2013). Panamá: El crecimiento económico a expensas de la política. *Revista de Ciencias Políticas*. 33(1) 287-301.

Burbano, A. H. C. (2019). *Los modelos de Gestión de la administración pública panameña: Un estudio comparativo de la administración pública general y el modelo de gestión pública de la Administración del Canal de Panamá*. <http://hdl.handle.net/10071/20485>

Cardozo, N. D. (2020). Estado, administración y políticas públicas en América Latina: Un esbozo sobre su desarrollo.

Campos, A. C. (1997). Reformas, de la seguridad social en Europa. La contribución de las experiencias de América Latina (N.o.18)

Campos Candanedo, D. (2004). “Perfil”: Hay que reinventar el MICI” La Prensa (panamá), Recuperado 21-1-2008].

Cantú, J. A. T. (2011). Gobernanza en la administración pública: Revisión teórica y propuesta conceptual. *Contaduría y administración*, (233), 121-147.



- Cao, H. (2008). La Administración Pública Argentina: Nación, Provincias y Municipios”, Ponencia presentada en el XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, 4-7 de noviembre). <http://www.horaciocao.com.ar/textos/ponencias/>.
- Centro Nacional de Competitividad. (2025). *Panamá en la encrucijada: Cómo salir de las trampas del crecimiento*. La Estrella de Panamá. <https://www.laestrella.com.pa/economia/el-crecimiento-economico-de-panama-y-sus-encrucijadas-que-soluciones-existen-MI11801836>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo y Naciones Unidas. (CIFP). (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-la-Funcion-Publica-06-2003>
- CEPAL. (2014). *Servicio civil en América Latina y el Caribe*. Serie Macroeconomía del Desarrollo. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/ndle/11362/36968/1/S1420398\\_es](https://repositorio.cepal.org/bitstream/ndle/11362/36968/1/S1420398_es)
- CEPAL. (2007). Estimaciones preliminares. *Panorama social de América Latina*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/1227-panorama-social-america-latina-2007>
- Chapman Jr, G. O. (2021). *Hacia una nueva visión económica y social de Panamá*. Editora Novo Art, Panamá. p. 49.
- Chin-Ng, R. M. (2024). Situación de los Servidores Públicos en Panamá. *Revista Ratio Legis*, 7, 205 -273.
- CLAD & UN (DESA). (2023). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-la-Funcion-Publica-06-2003>
- Concertación Nacional para el Desarrollo. (2024). *Estrategia Panamá 2027: Crecimiento sostenido, sostenible, Integrador e Inclusivo*.
- Estrategia Panamá. (2015). *Crecimiento sostenido, Sostenible, integrador e inclusivo*. p. 22.
- Frederickson, H. G., & Smith, K. B. (2003). *The Public Administration Theory Primer*. USA: Westview Press.
- Ferrusca, F. R., Maya, J. C., Alanís, H. C., & Sánchez, P. J. (2018). Análisis del concepto de gobernanza territorial desde el enfoque del desarrollo urbano. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, 16(31), 175-210.

- Freidenberg, F. (2024). ¿Qué nos enseña la democracia panameña? Lo que se ve y lo que está oculto. *Revista Mundo Electoral*. <https://revistamundoelectoral.com/articulo-internacional/que-nos-ensena-la-democracia-panamena-lo-que-se-ve-y-lo-que-esta-oculto/>
- González-Meyer, R. (2013). Revisitando la historia de las teorías del desarrollo. *CUHSO. Cultura. Hombre y Sociedad*. 23(1), 55-91.
- Guevara-Mann, C. (2008). Panamá 2007: Crecimiento económico, combustión social y catalepsia institucional. *Revista de Ciencias Políticas*, 28(1), 205-328.
- Herrera Hazera, R. (2023). Gobernabilidad y Gobernanza Pública en Panamá. *La Estrella de Panamá*. <https://www.laestrella.com.pa/panama/nacional/gobernabilidad-gobernanza-publica-panama-CFLE485351>
- II Informe Nacional Voluntario (2019). *Panamá: Libre de pobreza y desigualdad. La sexta frontera. Informe Voluntario de los ODS*. p.386.
- Latinex Bolsa. (2024). *Perspectivas macroeconómicas y financieras de Panamá*. [https://files.latinexbolsa.com/pabvprblob01/biblioteca/presentaciones\\_foro/2024/MEF\\_Presentación\\_Latinex\\_Ministro\\_Chapman](https://files.latinexbolsa.com/pabvprblob01/biblioteca/presentaciones_foro/2024/MEF_Presentación_Latinex_Ministro_Chapman).
- López, M. P., & Gulías, E. J. (2015). El Nuevo Servicio Público (NSP), un paradigma para la construcción de nuevos modelos metodológicos para el análisis de la administración pública. *RIPS. Revista de investigaciones Políticas y Sociológicas*, 14(2), 73-93.
- Marshall, T. H., & Bottomore, T. (2005). *Ciudadanía y clase social*. Buenos Aires: Losada.
- Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá (MEF). (2025). Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá. Gobierno Nacional impulsa fortaleza fiscal y crecimiento sostenible de Panamá. Informe económico y social <https://www.mef.gob.pa/wp-content/uploads/2025/06/CALENDARIO-2DO-SEMESTRE-2025>
- Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá (MEF). (2024). Panamá lidera economía de la región y proyecta crecimiento sostenido. <https://www.mef.gob.pa/2024/09/panama-lidera-economia-de-la-region-y-proyecta-crecimiento-sostenido/>

- Mena, J. E. (2014). Estado y administración pública: La búsqueda de una conciliación. *Ciencia ergo-sum, Revista Científica Multidisciplinaria de Prospectiva*, 21(2), 143-148.
- Morán Velásquez, M. I. (2023). Modernidad y democracia, una mirada a la participación ciudadana en Panamá. *Revista Vanguardia Jurídica, Universidad de Panamá*.  
<https://revistas.up.ac.pa/index.php/vanguardiajuridica/article/download/4827/3918/7644>
- Moreira, J. M., & Alves, A. A. (2009). Gestión Pública: entre visión clásica de la administración pública y el nuevo paradigma de gobernanza pública. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 7(11), 11-36.
- Nogueira, R. M. (2018). La institucionalidad y gobernanza: ¿Nuevas perspectivas para la gestión pública? *Asociación de administradores gubernamentales*, 53.
- OECD. (2005). Performance, Information in the Budget Process, GOV/PGC/SBO/(2005)6, París.
- ONU, C. (2003). Carta Iberoamericana de la Función Pública. *Santa Cruz de la Sierra, Bolivia*
- Palacios-Ramsbott, M. (2008). Deuda pública crece sólo 0,1%. *La Prensa (Panamá)*, 21 de enero. Recuperado 26-1-2008. p. 264.
- Plan Estratégico Nacional*. Ministerio de la Presidencia. (PEN). (2019-2024). *1 de julio 2019 al 30 de junio 2024*.  
\_\_\_\_\_. (2025-2029). Gaceta Oficial, diciembre 2024.  
<https://www.gacetaoficial.gob.pa/validar-gaceta>
- \_\_\_\_\_. (2030). *Plan Estratégico Nacional con Visión de Estado. Alineando el desarrollo nacional con los objetivos de desarrollo sostenible*. Consejo de la Concertación Nacional para el Desarrollo. p.104.
- Prats, J. (2001). Gobernabilidad democrática para el desarrollo humano. Marco conceptual y analítico. *Revista Instituciones y desarrollo*, 10(1), 103-148.
- Peters, B. G. (2007). Measurement of Governance. En Mark Bevir (Ed.), *Encyclopedia of Governance*, Thousand Oaks, California-London, United Kingdom New Delhi, India: Sage, 364-381.
- Porrás-Sánchez, F. (2019). *Gobernanza: propuestas, límites y perspectivas*. Instituto Mora.

- Sen, A. (2004). Capital y capacidad humana. *Cuadernos de economía. Foro de Economía Política-Teoría económica*. [www.red-vertice.com/fep](http://www.red-vertice.com/fep)
- Serrano, C. (2011). Gobernanza para el desarrollo económico territorial en América Latina. *Centro Latinoamericana para el Desarrollo Rural*.
- Torres, A. G. L., & Casco, A. D. P. R. (2022). La nueva gestión de gobernanza para las instituciones públicas del estado. *ConcienciaDigital*, 5(3.1), 200-216.
- Vargas, F. S. (2006). La modernización del estado: concepto, contenido y aplicaciones posibles. *Diálogos de Saberes*, (25), 357-376.
- Vásquez- Ceballos, C.A. (2016). Gobernanza: Propuesta, límite y perspectiva. *Reseñas. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales Universidad Autónoma del Estado de México, México*. <https://doi.org/10.18234/secuencia.v0i0.1618>