

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

LA RENDICIÓN DE CUENTAS EN EL PROCESO DE
DESCENTRALIZACIÓN EN EL MUNICIPIO DE
SANTIAGO DE VERAGUAS

POR:
GINELA YESIBELL GUERRA BALLESTEROS

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO
COMO UNO DE LOS REQUISITOS
EXIGIDOS PARA OPTAR POR EL TÍTULO
DE MAGÍSTER EN GERENCIA PÚBLICA.

SANTIAGO, VERAGUAS

2023

AGRADECIMIENTO

El desarrollo de la presente investigación, se ha logrado por el apoyo de mi asesora de la tesis y mis compañeros de clase, que, sin su ayuda, hubiese sido difícil terminar. En lo personal, agradezco a mi esposo, quien incondicionalmente me brindó su apoyo para culminar con éxito esta meta.

Ginela

DEDICATORIA

El presente estudio, lo dedico en primer lugar a Dios Todo Poderoso y a mis amados hijos Hillary Nazareth y Pedro Antonio, quienes constituyen mi fortaleza para alcanzar mis objetivos y convertirme en una excelente profesional.

Ginela

ÍNDICE GENERAL

	PÁGINA
AGRADECIMIENTO.....	ii
DEDICATORIA.....	iv
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	xxi
CAPÍTULO PRIMERO: EL PROBLEMA Y SUS	
GENERALIDADES.....	1
1.1 Generalidades.....	2
1.2 Planteamiento del problema.....	3
1.3 Definición del problema de investigación.....	4
1.4 Justificación e importancia de la investigación.....	7
1.5 Objetivos de la investigación.....	9
1.5.1 Objetivo general.....	9
1.5.2 Objetivos específicos.....	9
CAPÍTULO SEGUNDO: MARCO REFERENCIAL DE LA	
INVESTIGACIÓN.....	11
2.1 Aspectos teóricos en los que se apoya la investigación....	12
2.1.1 Descentralización política.....	12
2.1.1.1 Antecedentes en América Latina.....	12
2.1.1.2 Antecedentes en Panamá.....	13

	PÁGINA
2.1.1.3 Conceptualización.....	16
2.1.1.4 Características.....	18
2.1.1.5 Formas.....	19
2.1.1.6 Beneficios.....	21
2.1.2 Rendición de cuentas.....	22
2.1.2.1 Conceptualización.....	22
2.1.2.2 Enfoques.....	25
2.1.2.3 Etapas para la Rendición de cuentas Municipal.....	26
2.1.3 Transparencia.....	27
2.1.3.1 Precisiones.....	27
2.1.3.2 Tipos.....	30
2.2 Aspectos teóricos institucionales.....	36
2.2.1 Contexto institucional.....	36
2.2.2 Descripción del municipio.....	37
2.2.3 Misión y visión municipal.....	40
2.2.4 Políticas municipales.....	40
2.2.5 Estructura organizacional.....	43
2.2.5.1 Funciones generales.....	45
2.2.5.2 Organigrama.....	47

CAPÍTULO TERCERO: MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACION.....	49
3.1 Enfoques de la investigación.....	50
3.2 Tipo de investigación.....	51
3.3 Población y muestra objeto de estudio.....	51
3.4 Hipótesis.....	52
3.5 Variables.....	53
3.6 Instrumentos y técnicas para la recolección de datos....	53
3.7 Validación de los instrumentos.....	54
3.8 Proceso para la recolección de los datos.....	54
CAPÍTULO CUARTO: ANÁLISIS INTERPRETATIVO DE LOS DATOS.....	57
4.1 Encuesta aplicada a los usuarios.....	58
4.2 Encuesta aplicada a los colaboradores.....	73
4.3 Entrevista aplicada al Alcalde Municipal.....	88
4.4 Observación realizada en el proceso de rendición de cuentas.....	91
CAPÍTULO QUINTO: PROPUESTA.....	94
5.1 Título de la propuesta.....	95

	PÁGINA
5.2 Generalidades de la institución.....	95
5.3 Justificación.....	95
5.4 Plan operativo.....	97
5.4.1 Objetivos generales.....	97
5.4.2 Objetivos específicos.....	98
5.4.3 Orientaciones para poner en práctica la propuesta.....	98
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	111
BIBLIOGRAFÍA.....	115
ANEXOS.....	119

INDICE DE TABLAS – GRÁFICAS

No. TABLA-GRÁFICA	ENCUESTA APLICADA A USUARIOS	PÁGINA
1	Sexo.	58
2	Rango etario.	60
3	Medio de comunicación que le permitió enterarse de la rendición de cuentas en el proceso de descentralización del Municipio de Santiago de Veraguas.	61
4	Oportunidad que tienen los clientes para opinar sobre la rendición de cuentas.	62
5	¿La información presentada en la rendición de cuentas responde a sus expectativas?	63
6	¿Cuál de las siguientes razones hacen que la rendición de cuentas no responda a sus expectativas?	64
7	¿Volvería a participar en un acto de rendición de cuentas?	65
8	¿Para que usted volvería a participar en un acto de rendición de cuentas?	66
9	¿Cuál de las siguientes estrategias de rendición de cuentas considera de mayor beneficio para las audiencias involucradas?	67
10	¿En cuál de las siguientes modalidades de participación ciudadana ha intervenido?	69

No. TABLA-GRÁFICA	ENCUESTA APLICADA A USUARIOS	PÁGINA
-------------------	------------------------------	--------

11	¿La información presentada en la rendición de cuentas, advierte visos de transparencia como una de las exigencias para todas las instituciones públicas?	70
----	--	----

12	¿Ha recibido capacitación referente al uso de estrategias de rendición de cuentas producto del proceso de descentralización?	72
----	--	----

ENCUESTA APLICADA A LOS COLABORADORES

1	Sexo.	74
---	-------	----

2	Rango etario.	75
---	---------------	----

3	Medio de comunicación que le permitió enterarse de la rendición de cuentas en el proceso de descentralización del Municipio de Santiago de Veraguas.	76
---	--	----

4	Oportunidad que tienen los clientes para opinar sobre la rendición de cuentas.	77
---	--	----

5	¿La información presentada en la rendición de cuentas responde a sus expectativas?	78
---	--	----

6	¿Cuál de las siguientes razones hacen que la rendición de cuentas no responda a sus expectativas?	80
---	---	----

No. TABLA-GRÁFICA	ENCUESTA APLICADA A COLABORADORES	PÁGINA
7	¿La autoridad municipal al rendir cuenta de los programas/proyectos permite preguntas y/o recomendaciones como mecanismo de transparencia?	81
8	¿La autoridad municipal al rendir cuenta, presenta estados financieros destacando los montos por renglón vs gastos según los programas/proyectos, como medio de transparencia?	82
9	¿La información presentada en la rendición de cuentas, advierte visos de transparencia como una de las exigencias para todas las instituciones públicas?	84
10	¿En cuál o cuáles de las siguientes modalidades de participación ciudadana ha intervenido?	85
11	¿Ha recibido capacitación referente al uso de estrategias de rendición de cuentas producto del proceso de descentralización?	86

RESUMEN

Hoy día, la rendición de cuentas en una institución se interpreta como una función que todo gobierno debe realizar juntamente con la ciudadanía de manera responsable que va más allá de informar lo realizado, pues como sistema debe representar la mejor expresión de transparencia. Esto quiere decir que, todo lo que son posiciones, estrategias económicas, gastos de recursos públicos, deben estar registrados con toda claridad y con la posibilidad de acceso por parte de las instancias de control tanto interno como externo que da seguimiento y evalúa las actuaciones del servidor público. En síntesis, se trata de un mecanismo administrativo en el que se narra, explica y justifica lo actuado o no, de la gestión pública.

Al respecto, esta investigación se realizó con la finalidad de analizar la capacidad de gestión del Municipio de Santiago de Veraguas mediante el uso de la estrategia de rendición de cuentas atendiendo la transparencia y efectividad del modelo de descentralización de los recursos económicos. Para tal fin, el estudio fue desarrollado bajo un enfoque cualitativo, el cual se construyó siguiendo las metodologías de revisión documental, encuestas aplicadas, entrevista y observaciones semiestructuradas. Los resultados evidenciados permiten concluir que, si bien se tiene una percepción medio satisfactoria en relación con la rendición de cuentas y la aplicación del marco normativo para entidades de gobierno, dicho discernimiento está más dado por el incremento de información que debe ser entregado como requisito y no por la claridad y la mayor información que la misma brinda. Se identificó que persisten limitaciones relacionadas con el

uso de las tecnologías de la información y la capacitación de los profesionales. Los ajustes en las comunicaciones internas en la municipalidad requieren ser implementadas para mejorar la calidad de la información

Finalmente, este estudio aspira ser un aporte institucional para el desarrollo de una efectiva gestión en el Municipio de Santiago de Veraguas, ya que se presenta acciones que contribuirán significativamente con la transparencia y efectividad del modelo de descentralización de los recursos económicos mediante el uso de la rendición de cuentas de proyectos y programas tanto planificados como ejecutados.

ABSTRACT

Nowadays, accountability in an institution is interpreted as a function that every government must perform together with the citizens in a responsible manner that goes beyond reporting what has been done, because as a system it must represent the best expression of transparency. This means that all positions, economic strategies, and expenditure of public resources must be clearly recorded and accessible to both internal and external control bodies that monitor and evaluate the actions of public servants. In short, it is an administrative mechanism that narrates, explains, and justifies what has or has not been done in public administration.

In this regard, this research was carried out with the aim of analyzing the management capacity of the Municipality of Santiago de Veraguas through the use of the accountability strategy, taking into account the transparency and effectiveness of the decentralization model of economic resources. To this end, the study was developed under a qualitative approach, which was constructed following the methodologies of document review, applied surveys, interviews and semi-structured observations. The results showed that, although the perception of accountability and the application of the regulatory framework for government entities is halfway satisfactory, this discernment is due more to the increase in the amount of information that must be provided as a requirement than to the clarity and greater information that it provides. It was identified that there are still limitations related to the use of information technologies and the training of

professionals. Adjustments to internal communications in the municipality need to be implemented to improve the quality of information.

Finally, this study aims to be an institutional contribution to the development of effective management in the Municipality of Santiago de Veraguas, as it presents actions that will contribute significantly to the transparency and effectiveness of the decentralization model of economic resources through the use of accountability for both planned and executed projects and programs.

INTRODUCCIÓN

El principio constitucional de transparencia plantea un Estado donde su gestión y gasto se manejen de forma pública hacia la ciudadanía. Para que ello se produzca existen diversos mecanismos que permiten que la información estatal llegue a los involucrados en el proceso; siendo uno de los óptimos la rendición de cuentas, que es entendida como una forma de participación ciudadana en el control sobre lo público.

En esta dirección, este trabajo de investigación tiene como título: **LA RENDICIÓN DE CUENTAS EN EL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO** y persigue como objetivo general analizar la capacidad de gestión del Municipio de Santiago de Veraguas mediante el uso de la estrategia de rendición de cuentas atendiendo la transparencia y efectividad del modelo de descentralización de los recursos económicos.

Abarca el trabajo, cinco capítulos. El primero, denominado: El problema y sus generalidades, comprende cinco aspectos, a saber: generalidades, planteamiento del problema, definición del problema de investigación, justificación e importancia de la investigación y los objetivos de la investigación, basado en el general y los específicos.

El capítulo segundo contempla el marco referencial de la investigación. Incluye esta sección todos aquellos elementos que apuntalan los sostenes referenciales del estudio, implicando dos grandes bloques: el primero, con los aspectos teóricos

en que se apoya la investigación que comprende la descentralización política, la rendición de cuenta y la transparencia; y el segundo, con los aspectos teóricos institucionales que involucra al contexto institucional, la descripción del municipio, la visión y misión municipal, las políticas municipales y la estructura organizacional que abarca las funciones generales, y el organigrama del municipio en estudio.

El capítulo tercero desarrolla el marco metodológico utilizado durante la investigación, considerando ocho fundamentos relevantes: enfoques de la investigación, tipo de la investigación, población y muestra objeto de estudio, hipótesis, variables, instrumentos y técnicas para la recolección de datos, validación de los instrumentos y finalmente, el proceso para la recolección de datos.

El capítulo cuarto trata el análisis interpretativo de los datos recabados, que incluye la encuesta aplicada a los usuarios, encuesta aplicada a los colaboradores, entrevista aplicada al Alcalde y una observación realizada en el proceso de rendición de cuentas.

El quinto y último capítulo, traza una propuesta que comprende una cadena de acciones a desarrollar por la municipalidad de Santiago de Veraguas con miras a fortalecer la gestión municipal con referente a la rendición de cuentas.

Finalmente, la investigación muestra aspectos relevantes del complejo problema que enfrenta la gestión municipal de Santiago de Veraguas, por lo que da lugar a la realización de futuros estudios sobre el particular, debido a que aún quedan acciones por hacer en este tema.

CAPÍTULO PRIMERO
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 GENERALIDADES

La realización de este trabajo de investigación surge de la preocupación frente a la creciente necesidad que existe hoy día en las instituciones gubernamentales referente a la rendición de cuentas producto del proceso de descentralización política, que garantice el logro de los objetivos trazados.

Al respecto, la historia dice que, a nivel mundial la centralización ha formado parte de la institucionalidad y administración del estado, concentrando en los gobiernos la gran mayoría de las funciones, políticas administrativas y económicos; sin embargo, hace más de diez años la centralización ha recibido algunas críticas y discusiones de los diferentes modelos de gestión del gobierno, sintiendo la inestabilidad en las regiones, provincias, ciudades y diferentes sectores de la sociedad.

Debido a la cantidad de problemas que se dan en un estado centralizado, comienza a debatirse la necesidad de incorporar procesos de descentralización que conlleven a la transparencia permanente de las funciones de los gobiernos centrales y locales.

La descentralización implica el traslado de la autoridad y la toma de decisiones financieras, administrativas y políticas, concentrados en el Estado hacia los gobiernos locales, contribuyendo al avance igualitario de la sociedad y la

economía, a una democracia más sólida y a una mayor participación y compromisos de la ciudadanía.

Es importante la descentralización porque permite identificar y priorizar los problemas más significativos y urgentes de la sociedad, dando así la proximidad a la rendición de cuenta y ejecuciones de obras. Sin embargo, existen críticas a cerca de la aplicación de la descentralización, pues obedecen a algunas debilidades como la ausencia de divulgación de información de la administración de los gobiernos locales, la falta de transparencia, la corrupción y la ausencia del capital humano capacitado que afecta el proceso de la descentralización.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Jaquelyn Montenegro (2015) en su tesis, titulada: Desafíos de la Descentralización de la Administración Pública Panameña y su Incidencia en los 23 Corregimientos que conforman el Distrito Capital, sostiene que:

La descentralización es una necesidad social y una demanda popular. Por medio de la cual se busca impulsar el adecuado desarrollo local, un equilibrio urbano y rural, el fortalecimiento de los municipios, la distribución de competencias y recursos, el estímulo a la participación popular, la distribución de las actividades productivas, así como el bienestar social de la población. (p.13)

Por otro lado, la rendición de cuentas es un deber de todos los servidores de la administración pública. Los alcaldes como máximas autoridades municipales son responsables políticamente de rendir cuentas, por lo cual deben liderar dicho proceso con el apoyo de sus equipos de gobierno, constituyendo una responsabilidad social, fiscal, disciplinaria, penal y de cumplimiento. Debido a esta situación es considerada un factor clave para determinar el alcance, la orientación y explicación que permitirá un mejor manejo de los fondos públicos.

En virtud de lo manifestado, es fundamental analizar la capacidad de gestión del Municipio de Santiago, en cuanto a la transparencia con el manejo de los recursos del modelo denominado descentralización, para fortalecer la capacitación, modernización y tener un conocimiento de la realidad que conlleva tener una Rendición de Cuenta en los gobiernos locales. Al respecto, resulta interesante conocer si: Dentro del proceso de descentralización que se ejecuta en el Municipio de Santiago de Veraguas, se implementa estrategias de Rendición de Cuentas.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La descentralización es un proceso multidimensional que tiene dinámicas políticas, fiscales y administrativas. En términos generales, y como lo explica Finot (2001), se define como un proceso de transferencia organizada y ordenada del gobierno nacional o central a otra autoridad o institución subnacional o local, con atribuciones gerenciales y capacidades para administrar recursos humanos, económicos y financieros regionales, departamentales o municipales, con el fin de

mejorar la eficiencia del Estado en cuanto a la redistribución social, con programas que enfrenten la pobreza, aumenten la participación ciudadana y reduzcan la corrupción; en definitiva, tiene el propósito de lograr mayor gobernabilidad democrática.

El título VIII de la Constitución Política de la República de Panamá, promueve el proceso de descentralización sistemática de la Administración Pública en los municipios para lograr el desarrollo sostenible e integral del país, mediante la delegación y el traslado de competencias administrativas, económicas, políticas y sociales del Órgano Ejecutivo, en forma gradual, progresiva ordenada, regulada y responsable.

Las competencias trasladadas y delegadas a los municipios estarán regidas obligatoriamente por las políticas públicas y normas nacionales. Las instituciones respectivas colaborarán y cooperarán con los municipios para su efectivo cumplimiento. Los municipios desarrollarán, mediante actuaciones y normas propias, el ejercicio de las competencias adaptándolas a la realidad local, en el marco de la política general del Estado.

Expresado lo anterior, el interés de esta investigación es analizar la estrecha relación existente entre la instauración y consolidación de un sistema democrático descansado en el proceso de descentralización y la rendición de cuentas, que ha sido constantemente reafirmada en la literatura, llegándose incluso a afirmar que

la democracia no es sino la subespecie de un concepto más amplio: la rendición de cuentas del estado ante la sociedad, ya que, los mecanismos de rendición de cuentas de las instancias gubernamentales presentan un carácter multidimensional y han prevalecido tradicionalmente los instrumentos de control de carácter horizontal, esto es, los desempeñados o dirigidos desde el propio Estado: control parlamentario, control procedimental vía órganos administrativos de fiscalización (tribunales de cuentas, por ejemplo) o a través del poder judicial.

En este contexto, se sintetiza que la descentralización es una estrategia de modernización institucional orientada a la consecución de los objetivos de desarrollo del milenio, por lo tanto, no sólo se trata de la transferencia de recursos y competencias a los gobiernos subnacionales sino de una verdadera transformación del quehacer público en la cual el desarrollo de capacidades para la participación conjunta y activa de los gobiernos y la sociedad civil es fundamental.

De esa inquietud principal se derivan otras de carácter secundario, tales como:

- ¿Implementa estrategias de rendición de cuentas el Municipio de Santiago de Veraguas producto del proceso de descentralización?
- ¿Qué mecanismos de participación ciudadana utiliza el Municipio de Santiago de Veraguas en su gestión municipal?

- ¿Cumple el Municipio de Santiago de Veraguas con los indicadores de rendición de cuenta establecidos por la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información?
- ¿Es pertinente preparar un plan de capacitación referente al uso de estrategias de rendición de cuentas producto del proceso de descentralización?

1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

En la sociedad panameña son pocas las entidades gubernamentales que mantienen un enfoque de la Administración Pública referente a los diferentes aspectos de transparencia, corrupción y rendición de cuenta. La utilidad que proporciona una rendición de cuentas es la oportunidad para corregir, sancionar o promover determinados comportamientos. También constituye una responsabilidad permanente durante todo el ciclo de la gestión pública; es decir que en cualquiera de sus etapas puede informarse a la ciudadanía sobre los avances y retos en la planeación, ejecución y seguimiento de la gestión pública. De esta manera es posible contribuir al ejercicio de derechos por parte de la ciudadanía.

La rendición de cuenta suministra algunos beneficios como el de mejorar la confianza en las instituciones y la legitimidad del estado, mejorar la calidad de las decisiones públicas, a través del diálogo sincero y constructivo entre la administración pública y la comunidad respecto a los avances y dificultades de la gestión y las expectativas de los ciudadanos.

Este estudio se justifica debido a que la ciudadanía cuenta con poca información en el tema de rendición de cuenta a nivel local, por ende, desconoce en un gran porcentaje los proyectos y programas que se realizan con los fondos de la descentralización en el Municipio de Santiago de Veraguas. Esto es de gran ayuda tanto para la comunidad en general, como para los funcionarios del Municipio, ya que conociendo la forma en que se manejan los proyectos, pueden dar fe de la buena administración municipal, en temas de transparencia y corrupción.

Por otro lado, es relevante esta investigación porque pretende desarrollar un programa de acción en el Municipio de Santiago de Veraguas, con el fin de que las personas puedan conocer en qué se ha invertido los fondos de la descentralización en este Municipio, quiénes son los mayores beneficiarios, y cómo es el proceso de selección de proyectos que benefician a la comunidad. Esto contribuirá a lograr un mayor conocimiento de cómo se manejan los fondos del municipio mediante los modelos de rendición de cuenta y transparencia, para evitar así la corrupción dentro de cualquier proceso.

Además, la rendición de cuenta coadyuva a generar mayores niveles de confianza de la comunidad hacia las autoridades que realizan o ejecutan los diferentes proyectos, promoviendo ideas y recomendaciones que harán más real el desarrollo de otros proyectos.

Finalmente, esta investigación ayuda a crear nuevos datos para la divulgación de la administración municipal con la finalidad de lograr un municipio transparente, adoptando principios de un buen gobierno, con eficiencia y eficacia en la Gestión Pública Municipal para atender oportunamente las necesidades comunitarias.

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los objetivos de carácter general y específicos que se plantean en esta investigación son los siguientes:

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

- Analizar la capacidad de gestión del Municipio de Santiago de Veraguas mediante el uso de la estrategia de rendición de cuentas atendiendo la transparencia y efectividad del modelo de descentralización de los recursos económicos.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar la existencia y proceso de programas y proyectos, y de rendición de cuentas que se desarrollan en la Oficina de Descentralización en el Municipio de Santiago de Veraguas.
- Investigar el grado de conocimiento que tiene la comunidad acerca del proceso de descentralización y de la rendición de cuentas en la Oficina de Descentralización en el Municipio de Santiago de Veraguas.

- Examinar si existen lineamientos metodológicos en materia de rendición de cuentas adoptados por el Municipio de Santiago y si fueron acordes por lo establecido en la ley de descentralización.
- Conocer si los funcionarios del Municipio de Santiago de Veraguas son capacitados en los temas de descentralización y rendición de cuentas.
- Identificar si el Municipio de Santiago de Veraguas cumple con los indicadores que establece la ANTAI.
- Proponer procedimientos correctivos a las dificultades o problemas que enfrenta la Oficina de Descentralización en el Municipio de Santiago de Veraguas relacionados con la rendición de cuentas.

CAPÍTULO SEGUNDO
MARCO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 ASPECTOS TEÓRICOS EN LOS QUE SE APOYA LA INVESTIGACIÓN.

Dentro de esta sección se desarrollan aspectos relacionados con los conceptos de descentralización política, rendición de cuentas y transparencia. El primero, comprende los antecedentes, conceptos, características, formas y beneficios; mientras que el segundo, implica igualmente los conceptos, enfoques, etapas importancia, tipos y funciones. Finalmente, se describe la función, importancia y tipos de transparencia, como un enlace entre los términos conceptuales involucrados en la investigación.

2.1.1 DESCENTRALIZACIÓN POLÍTICA

Involucra este aspecto, varios resultados producto de la revisión de referencias bibliográficas que guardan correlación directamente con el objetivo de este estudio y que permite tener experiencias de estos. A continuación, se detallan:

2.1.1.1 ANTECEDENTES EN AMÉRICA LATINA

A lo largo de la historia ocurrieron hechos en los procesos de centralización y descentralización de políticas en diferentes regiones y contextos históricos. Así, en América Latina, el proceso centralista se desarrolló durante la mayor parte del siglo pasado, llegando a su apogeo en la década del 50. Si bien el centralismo tuvo cambios positivos en materia de integración nacional, cobertura de servicios básicos e industrialización; también logró un efecto desigual sobre el crecimiento económico difundiendo a unas pocas regiones. Este modelo finiquita con una cadena de hechos claves: el cambio de la política exterior

estadounidense hacia los gobiernos latinoamericanos (apoyo a los procesos democráticos y fortalecimiento de los derechos humanos y ciudadano) y la crisis mundial del 1982, que termina por instaurar como tendencia consolidada la necesidad de la descentralización como forma de ordenamiento político-administrativo-financiero de los estados. Dos décadas después, las democracias tomaron su camino y su destino, ya no depende en grado sumo del desempeño de la descentralización, pues su puesta en marcha trajo consigo que las vidas de muchos países comenzaron a cambiar, las regiones encontraron nuevos horizontes, la participación ciudadana encontró nuevos caminos y en general esto emergió a lo largo y ancho de los países un nuevo liderazgo en el sector público produciendo cambios sustanciales en el estado.

2.1.1.2 ANTECEDENTES EN PANAMÁ

En cuanto a los antecedentes históricos de la descentralización en nuestro país, el origen del Municipio en Panamá se remonta, al año 1510, cuando Vasco Núñez de Balboa funda la ciudad de Santa María la Antigua del Darién. Al respecto, Noris Correa de Sanjur afirma que los colonos de Santa María la Antigua dispusieron constituir un gobierno municipal; se organizaron en cabildo abierto y escogieron por medio de votación como Alcalde Mayor a Martín Samudio y Vasco Núñez de Balboa. Así mismo, se afirma que en noviembre de 1821 se estableció el ayuntamiento de Panamá, después de intensas discusiones y se logró proclamar la independencia de los pueblos istmeños, del gobierno español.

Esta breve descripción histórica establece dos hechos: primero, que la institución del municipio se conoce en Panamá, desde la llegada de los españoles y en segundo lugar, por primera vez se manifestó en el istmo centroamericano la voluntad popular. Es importante recalcar la temprana vinculación de Panamá al proceso de expansión de los Estados Unidos con la construcción del Ferrocarril Transístmico durante la década de 1850, con el objetivo de facilitar el comercio internacional de oro desde California y la construcción del canal interoceánico en el istmo. Estos hechos marcaron la evolución institucional y política de Panamá, ya que se generaron ingresos que el Gobierno Central captó y que a la vez se centralizaron en la Ciudad de Panamá, alrededor del Canal Transístmico.

Según Montenegro (2014)

En la Constitución de 1946 se disponía a que el Estado reposara sobre una comunidad de municipios autónomos, lo que implicaba que el municipio autónomo venía a ser la base del Estado. Esta carta magna contenía una definición de lo que es el municipio, conceptuado como la organización política de la comunidad local, con características geográficas definidas y con capacidad económica propia, consagrando fundamentalmente la autonomía de los referidos entes jurídicos". En esta constitución se disponía a lograr la separación de poderes que ayudara a agilizar y fortalecer los proyectos municipales. (p.4)

Para la década de los 70 en la ciudad de Panamá se da los inicios hacia un proceso de descentralización del Estado, precisamente cuando el gobierno de ese momento mediante la ley 105 de 1973, realizara profundos cambios al sistema de representación política de los territorios. Después de establecerse la Constitución de 1972, nuestro magno estatuto sufrió algunas alteraciones por los actos

reformatorios de 1978, el Acto Constitucional de 1983, las Actas Legislativas 1 y 2, de 1994 y más reciente, mediante el Acto Legislativo 1, de 2004.

Tomando en cuenta lo anterior, seguidamente se analiza el régimen jurídico vigente del Municipio en Panamá, ya que mediante la Ley 106, del 8 de octubre de 1973 se desarrolla el régimen municipal y posteriormente es modificado por la Ley 52, de 1984, siendo esta la normativa legal que regula el Municipio en Panamá. Posteriormente en el año 2004, en la postrimería del mandato presidencial del momento se aprueba las Reformas Constitucionales en 2004, donde se introduce el tema de la descentralización administrativa.

Seguidamente a inicios del 2009 el mandatario electo de la época aprueba la ley 37 de 29 de junio de 2009 que descentraliza la administración pública y posteriormente el 27 de noviembre de 2009 se suspende la vigencia de la anterior ley y restablece la vigencia de disposiciones legales por cinco años. Es entonces en el año 2014 cuando se inician las conversaciones con diversas asociaciones como AMUPA (Asociación de Municipios de Panamá), ADALPA (Asociación de Alcaldes de Panamá), CONARE (Consejo Nacional de Representantes) y las juntas comunales y alcaldías para buscar un consenso y modificar la ley 37 de junio de 2009. Luego de esas iniciativas se aprueba la ley 66 en el mes de octubre de 2015.

Una vez puesta en marcha la ley de descentralización en el año 2015, se modifica el régimen jurídico de la descentralización en Panamá a inicios del año 2018. Este conjunto de leyes constituye un control anticipado para todos los Municipios y Juntas Comunes de todo el país, contando con una organización administrativa fundamental para llevar una excelente ejecución y una constante revisión de las obras.

2.1.1.3 CONCEPTUALIZACIÓN

La descentralización consiste en el traspaso del poder y toma de decisiones de un estado central hacia otras estructuras de gobierno que puedan estar o no jerárquicamente subordinadas como son las provincias o los gobiernos locales. Seguidamente se presentan diferentes conceptos de términos relativos a la presente investigación:

Según Calderón Suárez (2007)

“A la hora de pensar la descentralización política, es necesario tener en cuenta diferentes dimensiones. Una de ellas refiere a la institucionalidad y autonomía local y hace referencia al lugar de la decisión y los procedimientos que se utilicen para transformar las voluntades de los ciudadanos locales en decisiones concretas”.

(p.31)

Este autor se refiere a que cada unidad descentralizada debe tener por lo general algunas características importantes como la existencia de una estructura definitiva y representativa, que cuente con la potestad de definir una estrategia propia.

Según (Flores, J. (2012)

En el tema titulado “Avances de la descentralización fiscal en países de américa latina”, uno de los objetivos del proceso de descentralización es el de mejorar la calidad de vida y consecuentemente reducir la pobreza de los habitantes de los países, siendo la descentralización fiscal uno de los instrumentos necesarios para tal fin; sin embargo, el mayor o menor grado de descentralización fiscal de los países no asegura por si misma mejoras en la calidad de vida o reducción de la pobreza, pues para ello, este proceso tiene que acompañarse con políticas públicas orientadas a dichos objetivos. (p.87)

Este autor indica que, el proceso de descentralización al lograr el objetivo de impactar en la comunidad debe ir acompañado de políticas de estado y no de gobierno, que vayan encaminadas en atender y resolver las necesidades y problemáticas que viven los ciudadanos en las diferentes regiones.

Por otro lado, en cuanto a las acciones que deben tomar los gobierno en el tema de descentralización en Panamá, Guevara, L. (2015) en su artículo “La Descentralización un proceso aplazado, realidad actual” señala que, este tema se recoge oficialmente en la legislación panameña, mediante las reformas constitucionales de 2004, en donde lo relaciona con principios que expresamente indica, considerando la territorialidad, población y necesidades básicas de las comunidades. Actualmente se conoce este proceso como progresivo ya que el

Órgano Ejecutivo traslada competencias y responsabilidades para la ejecución de políticas públicas municipales y comarcales.

Según la tesista, la descentralización es el traslado de funciones y recursos del gobierno central al gobierno municipal con el fin de desarrollar programas y proyectos que minimicen las problemáticas existentes en el corregimiento.

2.1.1.4 CARACTERÍSTICAS

Existen algunas características importantes de la descentralización, destacando seguidamente las más relevantes:

- Transferencia de competencias desde la administración central a nuevos entes morales o jurídicos.
- El poder central tutela las decisiones, pero no dependen directamente de él.
- El estado dota de entidad jurídica al órgano descentralizado.
- Se le asigna un patrimonio propio y una gestión independiente de la administración central.
- El estado sólo ejerce sobre éstos; es decir, el Estado es la autoridad central y traslada responsabilidades a instancias subordinadas
- Se basa en un principio de independencia (organización política y económica de un estado fundada en el autoabastecimiento).
- Dichas instancias tienen gestiones independientes, que no requieren de la aprobación del ente central.
- Las decisiones tienen un carácter participativo.

- La descentralización puede tener diversos niveles de gestión: desde una discreta descongestión del poder hasta dependencias 100% autónomas con respecto a la instancia central.

2.1.1.5 FORMAS

El Estado cuenta con diversas formas de descentralización que se pueden considerar como un proceso social de transferencia de competencias desde la administración central a las administraciones intermedias y locales. A continuación, se esboza cada una de ellas:

- **Descentralización vertical:** es la que dispersa el poder entre instituciones del mismo nivel, como por ejemplo las decisiones sobre el gasto de un ministerio que puede distribuirse entre varios.
- **Descentralización horizontal:** a diferencia de la anterior, permite que algunos poderes del gobierno central se deleguen hacia niveles de administración inferiores (locales o territoriales) y puede adquirir las formas ya referidas de desconcentración, delegación, devolución y privatización.
- **Descentralización administrativa:** supone el traslado de competencias de la administración central del estado a nuevas personas jurídicas del derecho público, dotadas de un patrimonio propio. Aunque el poder central tiene un control muy limitado sobre las actividades de las entidades documentadas, éstas se encuentran sujetas a las órdenes de aquel y no gozan de personalidad jurídica propia. El objetivo de este tipo de descentralización es lograr una gestión administrativa más ágil y efectiva.

- **Descentralización política:** en ella los poderes, competencias y funciones administrativas, normativas y de gobierno se trasladan a un órgano con una base territorial determinada (región, territorio, localidad, comuna, etcétera), una cierta autonomía para crear su propio derecho y un origen democrático dimanado de un proceso electoral. Para algunos especialistas lo más importante de la descentralización política es que supone un centro decisorio con capacidad para crear derecho, normas de igual jerarquía que la ley común; por el contrario, la descentralización administrativa acota la facultad de la entidad descentralizada de ejecutar la ley nacional o dictar excepcionalmente normas jurídicas bajo la jerarquía de la ley común.
- **Descentralización funcional:** consiste en el reconocimiento al órgano correspondiente de competencias específicas o delimitadas sólo a un sector de actividad; es decir, el Estado asigna una función técnica o de servicios a una entidad gestora que dispone de personalidad jurídica y patrimonio propio. Un ejemplo puede ser una empresa pública.
- **Descentralización mixta:** las dos formas anteriores se pueden combinar y dar paso a una descentralización política con una base territorial, como es el caso de los gobiernos territoriales, o bien a una funcional y territorial, como sucede con una empresa estatal en una provincia.

Con relación a todo lo descrito en este aparte, se puede afirmar que en el Municipio de Santiago de Veraguas se pone en práctica de una manera u otra, las diversas formas de descentralización con que cuenta el Estado Panameño.

2.1.1.6 BENEFICIOS

En cuanto a los beneficios de la descentralización, los gobiernos deciden emprender el camino de ella, por diversas e importantes razones, tal como la eficiencia administrativa y económica en las asignaciones de recursos escasos, ya que hay una mejor comprensión de las necesidades locales. Un Estado unitario y descentralizado requiere pronunciar y alinear la acción de sus niveles de gobierno y el gran número de entidades que los componen, cada uno en el ejercicio de sus respectivas competencias, de manera de asegurar el logro de objetivos y metas de conjunto que contribuyan a equiparar las oportunidades de desarrollo a las que pueden acceder sus ciudadanos en cualquier lugar del país. Un estado unitario y descentralizado es entonces un estado complejo y más interdependiente entre sus partes.

En un escenario como éste, para que las políticas públicas se mantengan coordinadas hasta llegar a los ciudadanos, se requiere poner en juego mecanismos efectivos de coordinación y cooperación entre los niveles de gobierno y las entidades que componen la organización del Estado. Esos mecanismos de coordinación y cooperación se expresan en dos ejes de relación interinstitucional:

Vertical: entre entidades de distintos niveles de gobierno, nacional, regional y local.

Horizontal: entre entidades de un mismo nivel de gobierno, en el nivel nacional entre sectores, y a nivel descentralizado, entre gobiernos regionales y locales.

2.1.2 RENDICIÓN DE CUENTAS

Igual que el aspecto anterior, varias referencias bibliográficas estrechan relación con el objetivo de este estudio y que permite tener experiencias sobre el particular. Seguidamente, se describen:

2.1.2.1 CONCEPTUALIZACIÓN

La autora Aida E. Spencer B. en su artículo publicado en la Estrella de Panamá, describe que, a través de la historia, el término “rendición de cuentas” ha tenido diversos significados. De ahí que existan diferentes opiniones de estudiosos acerca de este tema y sus implicaciones que, en su esencia, coinciden con la autora en su definición particular: este fenómeno da cuenta de la interacción sistemática y periódica entre las instancias públicas y la ciudadanía acerca de la gestión gubernamental de manera transparente, obligatoria y controlada, y cuyo incumplimiento debe ser penable.

Conceptualmente, el término ‘rendición de cuentas’ se compone de dos vocablos: el primero proviene del latín ‘reddere’, que significa rendir; y el segundo ‘cuentas’, derivado de ‘computare’, que quiere decir valorar, juzgar, verificar, limpiar. Tiene su origen en dos hechos históricos muy lejanos entre sí; por una parte, en las primeras muestras de participación pública en la democracia directa de la antigua Grecia; y, ya en la época moderna, en el régimen democrático - representativo que incluyó la delegación de autoridad del electorado a sus representantes manifiesto por vez primera en la Constitución de los Estados Unidos de América de 1787.

En la misma dirección, la autora cita que, en la República de Panamá, históricamente el proceso de “rendición de cuentas” ha sido un mandato contemplado en las Constituciones de 1904, 1941, 1946 y 1972, por lo que, actualmente, en el país, la rendición de cuentas descansa sobre los pilares de la información, justificación, responsabilidad y sanción. También, considera deberes y derechos establecidos constitucional y legalmente, como son: el Derecho de Petición contenido en los artículos 42 y 43 de la Constitución Política de la República de Panamá, y la Ley 6 de 22 de enero de 2002, que dicta normas para la transparencia en la gestión pública, establece la creación del habeas data y dicta otras disposiciones.

En efecto, las recopilaciones legales antes descritas permiten al ciudadano solicitar información sin perjuicio alguno, cuando lo considere necesario, salvo excepciones que se fijan en la ley mencionada. Es un derecho legítimo establecido que en el ámbito de la rendición de cuentas se interpreta la permisibilidad y accesibilidad de la gestión gubernamental en sus diferentes momentos. Otro aspecto considerado es el derecho a la crítica y al diálogo. Este derecho se convierte en el núcleo de una interacción entre dos partes, una que cuestiona (ciudadanía) y otra que responde (funcionario público). La ciudadanía al ser crítica y participativa puede llegar a contribuir en la solución y corrección de los problemas que aquejan a la sociedad. Esta actitud ayuda en cierta medida a que los funcionarios públicos le presten mayor atención a sus respuestas y resultados.

El derecho a recibir información como tercer derecho, apunta a que la ciudadanía se merece el acceso a la información sobre lo que ejecuta el sector público mediante los Órganos del Estado y sus organismos independientes. Esto permite conocer las acciones del gobierno sobre el uso de los recursos públicos en qué, cómo, cuándo, por qué, dónde y cuánto se gasta el dinero de los contribuyentes.

Finalmente, Torres, J. (2012) sostiene que la rendición de cuentas a la ciudadanía puede entenderse como la responsabilidad de las entidades estatales y de los servidores públicos de informar y explicar las acciones u omisiones de la administración a los ciudadanos con el propósito de mejorar la gestión, sin perjuicio de las sanciones sociales y legales. Esta definición permite inferir que, al informar los hechos de la gestión y el manejo de los recursos públicos, genera transparencia y confianza entre las autoridades y los ciudadanos, garantizando un excelente control de la administración pública. (pàg.6)

Con atención a todo lo descrito, se hace necesario contar con un modelo de rendición de cuentas que asuma categoría, cada vez más, de forma tal que se valore la ocupación de las organizaciones civiles, requiriendo de ella una rápida ampliación de las actividades en superficies como el desarrollo, la protección del ambiente, la atención en situaciones de desastre, así como la defensa de derechos humanos, universales y de sectores específicos, que ha ayudado a defender la reclamación de rendir cuentas, implicando la obligación de comunicar exactamente y asumir compromisos sobre una determinada operación o conjunto

de trabajos, involucrando tres dimensiones: informativa, que se refiere a dar a conocer determinadas acciones; explicativa, que concierne a dar conocimientos de lo que se ha llevado a cabo; de evaluación, en el objetivo de examinar lo adecuado y debatir lo desacertado. La rendición de cuentas conlleva un volumen de restricciones acerca de dar la amplitud de implantar sanciones a las desviaciones de los presupuestos asignados.

2.1.2.2 ENFOQUES

La práctica de la rendición de cuentas es un componente esencial para especificar su importancia. Estas disposiciones y su aclaración, proporciona una especial percepción de la gestión municipal con el vínculo a la transparencia. Los enfoques que buscan mostrarse dentro de la rendición de cuentas son: un enfoque en los resultados y un enfoque en los problemas. Estos dos enfoques no son excluyentes, sino que, pueden ser añadidos en la búsqueda de los objetivos, así:

- **La rendición de cuentas orientada a los resultados:** Este enfoque está encaminado a manifestar a los ciudadanos, cuál es el rendimiento obtenido en los resultados, considerando las necesidades y su impacto. En este enfoque se analiza la gestión (eficacia, eficiencia y economía) y se vincula los descubrimientos establecidos con la regla y los métodos de auditoría.
- **La rendición de cuentas orientada a los problemas:** Este enfoque se encamina precisamente a la fiscalización y el estudio del aspecto a la manera que han sido presentados los problemas y competencia del desarrollo. Establece

referencia inmediata a exponer las importancias de la gestión desde la representación de la eficacia, la eficiencia y la economía.

En cualquier caso, la rendición de cuentas debe contar con información que muestre a la ciudadanía los logros que se han obtenido con la ejecución de los recursos, han sido asumidos los desafíos y la forma como se han obtenido los resultados. en cualquiera de los dos enfoques, la rendición de cuentas a la ciudadanía también debe mostrar las razones por las que los resultados no se han obtenido en la forma prevista.

2.1.2.3 ETAPAS PARA LA RENDICIÓN DE CUENTA MUNICIPAL

Son varias las etapas que implican la rendición de cuenta a nivel de municipio. Son ellas:

- Planear: la planeación de la rendición de cuentas es primordial para responder al éxito del procedimiento. Esto requiere transformar espacio que determinen relevancia, oportunidades y desafíos. El desarrollo de planear la rendición de cuentas se elabora en tres pasos:
 - Preparar el equipo de trabajo.
 - Buscar, organizar y preparar la información
 - Diseñar una estrategia de comunicación para la rendición de cuentas.
- Consultar y convocar: una excelente rendición de cuentas manifiesta a los beneficios y posibilidades de los ciudadanos y organizaciones civiles del

municipio. El recorrido de la rendición de cuentas sugerido en este artículo plantea la consulta a sectores de la población. El proceso consultar y convocar a la rendición de cuentas se ejecuta en tres pasos que ayudara al fortalecimiento de la sociedad y el municipio para que exista la confianza entre las partes, estas son:

- Preguntar a la ciudadanía sobre los temas de beneficio en la comunidad.
- Congregué a la ciudadanía, a las organizaciones y demás representantes interesados.
- Acondicione el programa de rendición de cuentas a la ciudadanía para que sea fácil de entender.

2.1.3 TRANSPARENCIA

Uno de los componentes importantes para este estudio es la transparencia. De allí que, seguidamente se describe algunos aspectos básicos sobre el particular.

2.1.3.1 PRECISIONES

García, A. (2012) define el término transparencia como “instrumentos e iniciativas que promueven y aseguran la visibilidad y accesibilidad de la información pública gubernamental y de las acciones de quienes están sujetos al escrutinio público” pág.24. De allí que, toda institución u organización debe tener la información accesible a todo público, en un ambiente de confianza, seguridad y franqueza entre el gobierno y la sociedad, de tal forma que las

responsabilidades, procedimientos y reglas se establezcan, realicen e informen con claridad y sean abiertas a la participación y escrutinio público.

Por otro lado, se afirma también que, transparencia es una ciudadanía sensible, responsable y participativa, que, en el conocimiento de sus derechos y obligaciones, colabora en el fomento a la integridad y combate a la corrupción, alcanzando con ello, la tranquilidad porque se demuestra que las cosas se están haciendo bien. Describe, asimismo la iniciación de manejo a la investigación social, política y económica de las organizaciones burocráticas a observación para la sociedad, volviéndola viable, certera y confiable para evitar una desconfianza.

La transparencia es un principio importante en la rendición de cuentas y ética pública debido a que los funcionarios públicos deben servir a los intereses de la nación, procurando aumentar la eficiencia del estado para brindar una mejor atención a los ciudadanos y actuar con probidad, idoneidad, veracidad, justicia, equidad, lealtad y respeto al estado de derecho y a la dignidad de las personas.

El estado, sus autoridades y servidores deben rendir oportunamente cuentas a la ciudadanía, garantizar la transparencia en la actuación de las entidades públicas y generar canales adecuados para permitir el acceso ciudadano permanente a la información pública. Igualmente, debe promover la participación ciudadana en la toma de decisiones sobre los asuntos de interés público.

La transparencia se ha manifestado paulatinamente en las construcciones de los portales electrónicos institucionales a través de los nodos de transparencia en donde deben aparecer la planilla de los servidores públicos y otras informaciones, las cuales generalmente no están actualizadas.

Los ciudadanos demandan un estado moderno, al servicio de las personas, lo cual implica una transformación de sus enfoques y prácticas de gestión, concibiendo sus servicios o intervenciones como expresiones de sus derechos. En ese sentido, la presente política caracteriza ese estado moderno como aquel orientado al ciudadano eficiente, unitario y descentralizado, inclusivo y abierto (transparente y que rinde cuentas) orientado al resto de las personas. El Estado asigna sus recursos, diseña sus procesos y define sus productos y resultados en función de las necesidades de los ciudadanos. En tal sentido, sin perder sus objetivos esenciales, es flexible para adecuarse a las distintas necesidades de la población y a los cambios sociales, políticos y económicos del entorno. Por lo tanto, se expresa en una gestión pública en la que funcionarios públicos calificados y motivados se preocupan por entender y responder a las necesidades de los ciudadanos.

Existen algunas características de la transparencia como lo es, introducir representantes externos al poder ejecutivo para optimizar las disposiciones de políticas públicas, las reparticiones de recursos plantean otros aspectos que

buscan mayores discusiones presupuestarias. Tal participación fortalece el contacto con la autoridad y la sociedad civil organizada.

La transparencia presupuestaria mejora la rendición de cuentas. El estado, los medios de comunicación, la sociedad civil y el público quedarán mejor capacitados para exigir al ejecutivo a rendir cuentas si tienen investigación sobre sus políticas, prácticas y gasto.

Un mayor nivel de transparencia y acceso a información clara, pertinente y evidente puede traer seguridad en el municipio, donde los grupos sociales acepten los costos y beneficios que acarrearán las políticas. La transparencia, como tal, consigue edificar atracción social: si la ciudadanía vislumbra las disposiciones del municipio y sus razones.

2.1.3.2 TIPOS

La transparencia es una exigencia para todas las instituciones públicas. Los requisitos normativos, las políticas de transparencia y las oportunidades digitales han contribuido a que nos encontremos con una amplia oferta de herramientas de transparencia al servicio de la ciudadanía y de las administraciones públicas. Esta variedad permite elegir entre diferentes recursos para fortalecer una relación abierta entre ellas. El modelo de transparencia de cada institución se plasma en cómo articula cada una de las herramientas, y el de la ciudadanía se marca en el uso que les da. Seguidamente, se presenta una

recapitulación de los principales tipos de transparencia, explicando su finalidad y necesidades y relacionándolo con las herramientas que pueden cubrirlos.

- **TRANSPARENCIA PREVENTIVA**

El primer nivel de transparencia es la preventiva. En ella la información tiene como función afianzar la confianza en las instituciones y evitar comportamientos sospechosos de pervertir su uso. La información que se publica tiene la función de aclarar el escenario en el que se va a realizar la gestión pública. El contenido de la transparencia preventiva se realiza a futuro, pues se cuenta algo antes de que ocurra o pueda ocurrir. Por ello, la información tiene un carácter declarativo y permite saber si esa afirmación se cumple o se actúa en consecuencia. La información de estas herramientas tiene que ser detallada, muy precisa y no debe variar a lo largo del tiempo.

Hay dos claros ejemplos de transparencia preventiva: los calendarios de actividad y las declaraciones de bienes. Los calendarios de actividad permiten comprobar que la acción de las instituciones no pervierte sus ritmos conforme a los intereses del gobierno. Las declaraciones de bienes sirven para conocer los posibles conflictos de interés o enriquecimientos ilícitos de los representantes públicos. En nuestro país, este tipo de transparencia lo ejecuta la ANTAI (Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información), donde una vez al año solicita rendición de cuenta.

- **TRANSPARENCIA TRANSACCIONAL**

Tiene como finalidad garantizar la igualdad de oportunidades de la ciudadanía y la sociedad civil en lo que corresponde a la acción pública. Su función es que todas las personas (o empresas) que pueden estar interesadas en un proceso tengan la misma información y oportunidades para realizar algún tipo de relación con las administraciones públicas.

La transparencia transaccional tiene un componente previo (informa de lo que va a pasar), pero, sobre todo, ocurre a tiempo real. Esto significa que, a diferencia del caso anterior, el contenido cambia en el tiempo, y la información tiene que llevar un ritmo que permita la reacción de las partes interesadas de manera efectiva; es decir, si se publican las listas sobre admitidos a un procedimiento, tiene que haber tiempo para que los interesados puedan recurrir.

La información transaccional tiene que ser especialmente clara, porque requiere una interacción directa de personas que no son parte de la administración y debe tener una divulgación importante, no sólo al inicio del proceso, sino en cada cambio del estado. Esto hace que la cantidad de información que se publica en estos recursos sea mucho más grande y detallada que en otros, y posiblemente, ese nivel de detalle no sea necesario en el futuro en términos de acceso universal. Se puede dejar de informar de cada paso del proceso en público, pero dejar disponible su accesibilidad en recursos como los portales de transparencia y centrándose en otros recursos de portales. Ejemplos claros de estos recursos son

las convocatorias de ofertas de empleo público o los perfiles del contratante. El mismo contenido transaccional tiene otras proyecciones en otras herramientas de transparencia. Por ejemplo, la ciudadanía no necesita saber normalmente todas las etapas de una licitación, pero sí que necesita tener una visión de a quién para qué y cómo se contrata en una administración, como se observa en portal de la organización involucrada.

- **TRANSPARENCIA OPERATIVA**

Hace referencia a cómo están actuando las instituciones de manera cotidiana. A diferencia de la transparencia transaccional, no requiere una interacción directa por parte de terceros, de manera que el ritmo de publicación no precisa anticipar reacciones y el contenido es más informativo (cuenta qué ha pasado) que explicativo (qué es lo que hay que hacer).

La transparencia comparativa tiene que incluir un gran nivel de detalle y, en muchos casos, alta especificidad técnica. Además, es necesario el uso de elementos de perspectiva, dado que cuando la información que nos llega es muy actual es muy difícil aportar significado real sin ver el conjunto de datos en su contexto. Este tipo de transparencia tiene apoyos en series temporales o explicativas,

Dado que la actividad de las administraciones públicas es muy grande, es necesario aportar mecanismos de búsqueda, localización e identificación de la

información, pues no se debe publicar todo en la portada. Ejemplos de herramientas de transparencia operativa son los visores de presupuestos como las agendas de los altos cargos en una institución.

- **TRANSPARENCIA FISCALIZADORA**

Es la que solemos tener en mente cuando se habla de portales de transparencia. Se trata de la información que se presenta a la ciudadanía y a la sociedad civil sobre las acciones que han realizado las administraciones públicas. Generalmente, es una información a posteriori que permite valorar si la acción de las administraciones es legal y legítima. Igual que ocurría en la transparencia preventiva, es importante que el contenido de la información sea estático y trazable.

Por definición, las herramientas de transparencia de este tipo como los portales crezcan de manera continuada generando grandes cantidades de información que puede resultar difícil de manejar. La información que se publica en estas herramientas es raramente total, pero en todo caso debe publicarse información relevante, con suficiente nivel de detalle para que aporte significado a la ciudadanía y facilitar el acceso al resto de la información específica que complete lo publicado.

En este sentido, el uso de estos portales es como el del método científico, debe permitir encontrar y acceder a toda la información que permita reconstruir lo que

ha sucedido de manera independiente por parte de terceros. El uso de los portales de datos abiertos permite hacer gran parte de este trabajo de reconstruir información pública de manera independiente y se complementan con los portales de transparencia.

- **TRANSPARENCIA RETRIBUTIVA**

Tiene como finalidad rendir cuentas de lo que hacen las instituciones de cara a la ciudadanía para que esta pueda valorar su acción. Es un modelo de transparencia complejo, dado que para ser completo tiene que integrar la preventiva (indicando lo que se va a hacer) con la operativa (lo que se está haciendo) y la fiscalizadora (lo que has hecho). En este sentido, la cantidad de información que requiere abarcar toda la acción del gobierno hace que no se busque tanta profundidad.

El contenido en este tipo de herramientas tiene que aportar contexto (de lo que supone cada acción en el conjunto del gobierno, y la acción del gobierno en la sociedad) y evidencia (que lo que se ha hecho es real). En la medida en la que se pueda integrar la transparencia preventiva con la operativa, más útil será el seguimiento de la acción de gobierno por parte de la ciudadanía, lo que aprovecha el potencial de las herramientas digitales, como se observa en el portal de seguimiento de las instituciones públicas en nuestro país.

La creación de una estrategia de transparencia no depende tanto de las herramientas, sino de lo que se quiere publicar para establecer un vínculo de relación con la ciudadanía. Esto precisa identificar, más allá de la cobertura mínima legal de transparencia, las preocupaciones y necesidades de la ciudadanía y buscar los instrumentos adecuados para cubrir esas demandas de la mejor manera posible.

2.2 ASPECTOS TEÓRICOS INSTITUCIONALES

En este punto se señalan aspectos relevantes del Municipio de Santiago y que de una forma u otra están relacionados con el objeto de estudio de esta investigación.

2.2.1 CONTEXTO INSTITUCIONAL

El Municipio de Santiago, Veraguas, hoy día se encuentra ubicado entre calle segunda y calle tercera, de la ciudad capital del corregimiento cabecera del distrito de Santiago. Lo alberga un edificio que se ha modificado su infraestructura para facilitar la atención a sus clientes. Figura 1. Asimismo, cuenta con una Sala para el desarrollo de las sesiones del Concejo Municipal.

Su área de influencia está dada por los dieciséis (16) corregimientos que conforman el distrito de Santiago, detallados a continuación:

- **CORREGIMIENTOS DEL DISTRITO DE SANTIAGO**

Santiago cabecera	Canto del Llano	Rodrigo Luque
La Colorada	Los Algarrobos	Santiago Este
La Peña	San Martín de Porres	Nuevo Santiago
La Raya de Santa María	Urracá	Santiago Sur
Ponuga	Edwin Fábrega	
San Pedro del Espino	Carlos Santana Ávila	

FUENTE: Ley 68 de 30 octubre 2017.

FIGURA 1: EDIFICIO DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO



FUENTE: santiago.municipios.gob.pa

2.2.2 DESCRIPCION DEL MUNICIPIO

Jurídicamente, se enmarca en las siguientes bases legales, las cuales rigen el accionar de sus funciones:

- Constitución política de la República de Panamá de 1972, modificada por el acto reformativo de 1978, por el acto constitucional de 1983 y por los actos legislativos I del 27 de diciembre de 1993 y 2 de 23 de agosto de 1994; y por el acto legislativo No. 1 de 2004.
- Ley No. 55 de 10 de junio de 1973, sobre la regulación de la Administración, Fiscalización y Cobro de los Tribunales Municipales.
- Ley No. 105 de 8 de octubre de 1973, por medio de la cual se desarrollan los artículos 224 y 225 de la Constitución Política de la República de Panamá y se organizan las juntas comunales.
- Ley No. 106 de 8 de octubre de 1973 sobre el Régimen Municipal.
- Ley No. 52 de 12 de noviembre de 1984, por la cual se reforma la Ley No. 106 de 8 de octubre de 1973.
- Ley No.2 de 2 de junio de 1987, por medio de la cual se desarrolla el artículo 249 de la Constitución Política de Panamá y se señalan las funciones a los gobernadores de la provincia.
- Ley No.37 de 29 de junio de 2009, por la cual se Descentraliza la Administración Pública, modificada por la Ley No. 66 de 29 de octubre de 2015 que descentraliza la Administración Pública y dicta otras disposiciones.

- Ley No.21 de 16 de octubre de 2014, por la cual se crea el Corregimiento de Rodrigo Luque, segregado de los corregimientos Santiago y Canto del Llano, Distrito de Santiago, Provincia de Veraguas.
- Ley No.68 de 30 de octubre de 2017, por la cual se crean los Corregimientos de Santiago Este, Nuevo Santiago y Santiago Sur, Distrito de Santiago, Provincia de Veraguas.
- Ley No.16 de 17 de junio de 2016, que instituye la Justicia Comunitaria de Paz y dicta disposiciones sobre mediación y conciliación comunitaria.
- Ley No.59 de 28 de diciembre de 2005, que adopta normas de protección laboral para las personas con enfermedades crónicas, involutivas y/o degenerativas que produzcan discapacidad laboral.

En este sentido, las autoridades municipales tendrán el deber de cumplir y hacer cumplir la Constitución y Leyes de la República, los Decretos y órdenes del Ejecutivo y las Resoluciones de los Tribunales de la Justicia Ordinaria y Administrativa, con la función primordial de promover el desarrollo de la comunidad y la realización del bienestar social, con la colaboración del Gobierno Nacional.

2.2.3 MISIÓN Y VISIÓN MUNICIPAL

- **Misión:** Somos una institución pública con colaboradores capacitados y con vocación de servicio público a la comunidad con un alto sentido humano para satisfacción adecuada de nuestros ciudadanos y contribuyentes en el Distrito de Santiago de Veraguas.
- **Visión:** Ser un municipio modelo de autogestión integral y de avance tecnológicos en el marco de la prestación de servicios de calidad, eficientes y eficaces, basado en los pilares de la participación ciudadana, transparencia y viabilidad apta e idónea para asegurar a toda la comunidad una mejor calidad de vida.

2.2.4 POLÍTICAS MUNICIPALES

Son un sinnúmero de políticas que ejecuta el Municipio de Santiago, destacándose las siguientes:

- **Política de Puertas Abiertas**

Los beneficios que deriven de los fondos municipales, así como la atención ciudadana a la que está sujeto el municipio, se deben orientar hacia todos y cada uno de los moradores que conforman el Distrito de Santiago, sin distingo de raza, sexo, edad, educación, religión, condición social, orientación política, entre otros. Todos deben ser tratados por igual.

- **Política de Buenas Relaciones Interpersonales**

En esta institución, debe prevalecer un ambiente de armonía entre todos los servidores municipales que de una u otra manera aportan su esfuerzo para el

bien común. De esta manera se garantiza el buen manejo administrativo y el logro de resultados eficaces en beneficio de todos; no debe existir favoritismo ni privilegios en comparación de entre unos y otros.

- **Política de Unidad (Mando y dirección)**

Esta política de unidad hace referencia a que se debe considerar una unidad de mando; es decir, que hay que tener bien claro y definido, quién es el jefe a nivel superior, independientemente de que existan jefes por direcciones, departamentos y secciones. De igual forma se debe considerar una sola dirección a seguir, o lo que es lo mismo, un solo objetivo a lograr. No pueden existir objetivos contradictorios y se debe respetar siempre las jerarquías en la línea de mando, siempre con decencia, humildad y el trato humano que distingue este tipo de instituciones.

- **Política de sobre Posición de Intereses**

Todo servidor municipal debe tener en cuenta que el bienestar común siempre está por encima del bienestar personal, por lo que no se debe procurar este último, si el mismo repercute en contra de los intereses de la comunidad como ente social. Ante tal caso, se debe sobreponer el interés colectivo sobre el interés individual o personal.

- **Política de Responsabilidad Personal y Seguridad Social**

Cada servidor municipal será consiente de su responsabilidad como tal dentro y fuera de la institución, sin perder de vista que sus actos deben procurar, de igual forma, velar por la seguridad de los miembros de la sociedad a la que sirve.

- **Política de Conservación Ambiental**

Toda acción, ya sea administrativa, o en materia de ejecución de proyectos, estará sujeta a la conservación del ambiente, tomando las prevenciones pertinentes que contribuyan al logro de tal medida, cumpliendo al pie de la letra con las disposiciones legales establecidas para tal caso.

- **Política de Participación Popular**

Se debe dar la oportunidad de participación a voceros(as) de las diversas comunidades que integran el distrito, a través de las Juntas Comunales y las Juntas de Desarrollo Local.

- **Política de Dualidad de Poder**

La Constitución Política es clara al establecer la existencia en cada distrito de una Alcaldía y un Concejo Municipal, siendo la primera la responsable de la administración municipal, y el segundo, el encargado de regular la vida jurídica del municipio; sin estar supeditadas entre sí, pero sí actuando en forma armónica

y coordinada en beneficio de la comunidad, sin que se contradiga la política de Unidad de Mando y Dirección.

- **Política de Descentralización**

Hay que tener bien en claro el proceso de transferencia de competencias, recursos y responsabilidades, desde la administración central hacia las municipalidades, de tal forma que se logre la mayor proximidad del gobierno con los (as) ciudadanos (as), mejorando así la calidad de vida de todos (as), a través de la participación ciudadana y la promoción de la transparencia pública haciendo honor en la rendición de cuentas a la sociedad.

2.2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional es el modelo jerárquico que una empresa u organización emplea para facilitar la dirección y administración de sus actividades. A través de ella, se fija roles, funciones y responsabilidades; establece objetivos; crea procesos y define protocolos y; diseña estrategias de mejoramiento.

La estructura organizacional genera orden en una empresa u organización identificando y clasificando las actividades, agrupando en divisiones o departamentos, asignando autoridades para la toma de decisiones y seguimiento.

Para que una estructura organizacional cumpla con sus propósitos debe trazarse haciendo uso de un organigrama, el cual representa la estructura jerárquica de la

Empresa u organización, los cargos y funciones y las líneas oficiales de comunicación, con la expresa responsabilidad de mejorar la operación y productividad a través del orden, control y coordinación.

En esa dirección, el Municipio de Santiago prepara un proyecto de acuerdo municipal que represente su organización y funciones, aprobándose según Acuerdo Municipal No.17 del 8 de mayo de 2018. A continuación, se detalla.

Proyecto de Acuerdo Municipal por el cual se aprueba El Manual de Organización y Funciones del Municipio de Santiago

REPUBLICA DE PANAMA
PROVINCIA DE VERAGUAS
CONCEJO MUNICIPAL DEL DISTRITO DE SANTIAGO
ACUERDO MUNICIPAL N°17
Del 8 de mayo Del 2018.

POR MEDIO DEL CUAL EL CONCEJO MUNICIPAL DEL DISTRITO DE SANTIAGO APRUEBA EL MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO PARA DAR CUMPLIMIENTO AL ARTICULO 88 DE LA LEY 37 DE 29 DE JUNIO DE 2009 MODIFICADA POR LA LEY 66 DEL 29 DE OCTUBRE DE 2015.

EL CONCEJO MUNICIPAL DEL DISTRITO DE SANTIAGO, EN PLENO USO DE SUS FACULTADES LEGALES;

CONSIDERANDO:

Que el artículo 14 de la ley No.106 de 1973, dispone que los concejos Municipales regularán la vida jurídica del Municipio por medio de Acuerdos que tiene fuerza de ley dentro del respectivo Distrito.

Que el Artículo 306 de la Constitución Política de Panamá establece que las dependencias oficiales funcionaran a base de un manual de Procedimientos y otro de clasificación de presupuesto.

Que Artículo 88 de la ley 37 de 29 de junio de 2009 modificada por la ley 66 del 29 de octubre de 2015 **establece** que en cada Administración Municipal se tendrá una estructura básica de funcionamiento administrativo que debe tener:

1. Administración.
2. Asuntos Legales
3. Desarrollo, Planificación y Presupuesto.
4. Obras y Proyectos.
5. Atención Ciudadana y Transparencia.
6. Servicios y Empresas Públicas y Municipales.

Los municipios elaborarán obligatoriamente su Manual de Cargos y Funciones, en el cual se desarrollarán las atribuciones de cada unidad administrativa mencionada, y de las demás unidades necesarias para el buen funcionamiento de la administración municipal, con la colaboración del Ministerio de Economía y Finanzas.

ACUERDA:

ARTÍCULO PRIMERO: Se aprueba en el pleno del **CONCEJO MUNICIPAL** del Distrito de Santiago **EL MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO PARA DAR CUMPLIMIENTO AL ARTICULO 88 DE LA LEY 37 DE 29 DE JUNIO DE 2009.**

ARTICULO SEGUNDO: La estructura básica del funcionamiento administrativo puede estar sujeta a modificaciones.

ARTÍCULO TERCERO: Este Acuerdo entra a regir a partir de su sanción, promulgación y publicación correspondiente conforme a la ley.

FUNDAMENTO DE DERECHO: LEY 106 DE 1973; REFORMADA POR LA LEY 52 DEL 12 DE DICIEMBRE DE 1984.

2.2.5.1 FUNCIONES GENERALES

Mediante el Acuerdo Municipal antes mencionado se contempló las funciones generales que desarrollaría el Municipio de Santiago, siendo las principales las que seguidamente se detallan:

- Entrevistar y designar a los funcionarios de la dirección según los perfiles establecidos en cada posición.

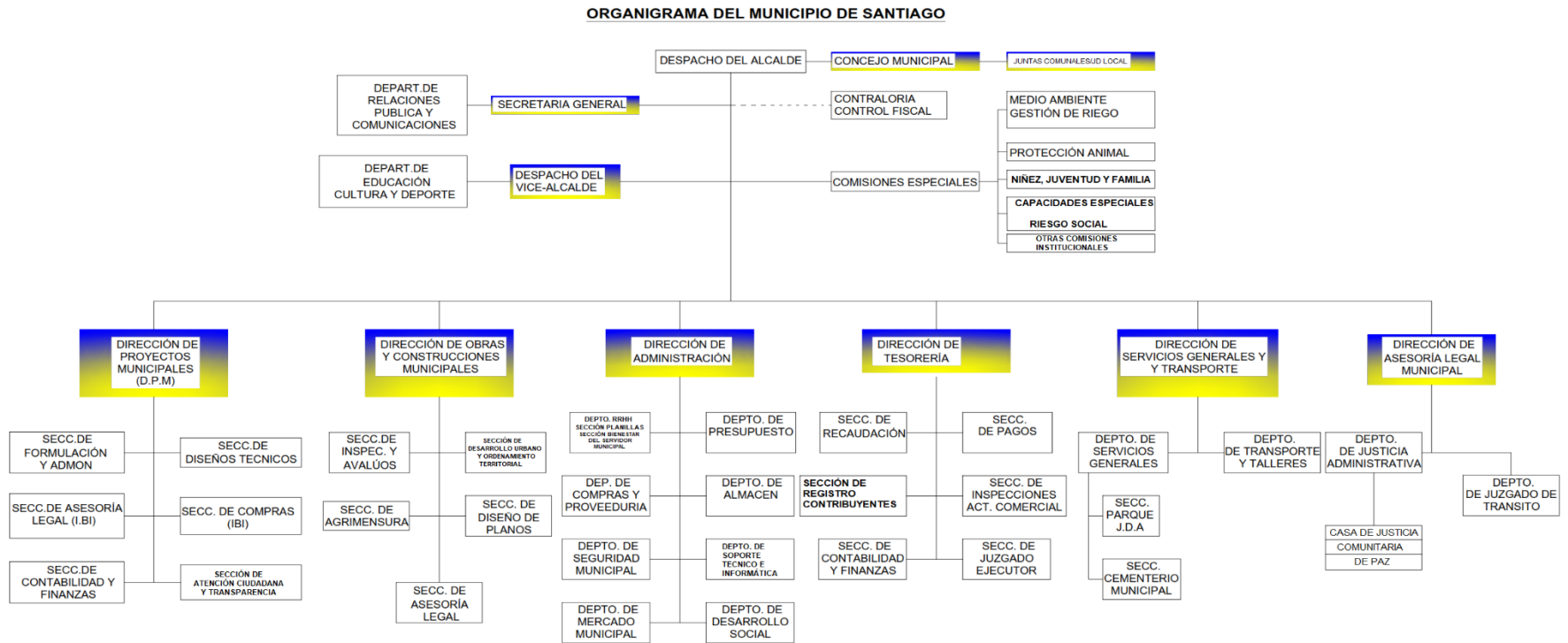
- Gerenciar todas las actividades desarrolladas por la dirección y motivar el trabajo del equipo con enfoque prioritario a los resultados.
- Tiene la responsabilidad de coordinar con su equipo trabajo todos los proyectos desarrollados por la dirección en toda su etapa de vida.
- Participar en las consultas ciudadanas en conjunto con los representantes de corregimiento.
- Realizar la función de Planificador en la plataforma de Banco de proyectos del SINIP.
- Firmar y verificar toda la información emitida por la dirección.
- Designar el personal encargado de realizar misiones oficiales solicitadas por el Alcalde.
- Solicitar a la administración los equipos, materiales y personal necesarios para el buen funcionamiento de la Dirección.
- Revisar los levantamientos y diseños de proyectos elaborados por la sección técnica.
- Revisar los pliegos de cargos de cada licitación pública realizada por la sección legal y compras.
- Resolver dudas y dar soporte técnico a los contratistas durante la ejecución de los proyectos.
- Realizar inspecciones periódicas a cada proyecto en ejecución para verificar la adecuada aplicación de los detalles técnicos suministrados a los contratistas, además de la calidad de los trabajos realizados y la revisión de todas las medidas de seguridad aplicables en el proyecto.

- Firmar y verificar las cuentas de cobro de los contratistas
- Elaborar la informe semana d los avances de proyectos
- Firmar y verificar cambios en los proyectos
- Participar en las sesiones ordinarias (cada semana) de Concejo Municipal.
- Confeccionar el presupuesto anual de funcionamiento de la dirección para su aprobación por el Concejo Municipal.
- Confeccionar las fichas de cada proyecto de inversión seleccionado por la comunidad.

2.2.5.2 ORGANIGRAMA

Producto del Acuerdo Municipal antes descrito, también se aprobó el diagrama gráfico, conocido como Organigrama o diagrama jerárquico para el Municipio de Santiago, el cual representa la estructura organizativa de la institución y se muestra las relaciones de dependencia entre los distintos departamentos de la organización. A continuación, se presenta a través de la Figura 2.

FIGURA 2.: ORGANIGRAMA DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO



CAPÍTULO TERCERO
MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 ENFOQUES DE LA INVESTIGACIÓN

Tradicionalmente, existen dos enfoques de investigación: el cualitativo y el cuantitativo. Esta investigación hizo uso de ambos, argumentando que al probar una teoría a través de dos métodos pueden obtenerse resultados más confiables. Hernández, Fernández y Baptista (2014), sobre el particular sostienen que el enfoque cuantitativo considera que el conocimiento debe ser objetivo y que éste se genera a partir de un proceso deductivo en el que, a través de la mediación numérica y el análisis estadístico inferencial, se prueban hipótesis previamente formuladas. Este enfoque comúnmente se asocia con prácticas y normas con la intención de obtener resultados que permitan hacer generalizaciones. Por otro lado, el análisis cualitativo, en contraste, está basado en el pensamiento inductivo, lo que implica que utiliza la recolección de datos para finar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.

Lo anterior permite inferir que, a diferencia de la investigación cuantitativa, que se basa en una hipótesis, la cualitativa suele partir de una pregunta de investigación, que deberá formularse en concordancia con la metodología que se pretende utilizar. Este enfoque busca explorar la complejidad de factores que rodean a un fenómeno y la variedad de perspectivas y significados que tiene para los implicados. Igual, considera que la realidad se modifica constantemente, y que el investigador, al interpretar la realidad, obtendrá resultados subjetivos. En síntesis, la investigación cuantitativa basa sus resultados en datos numéricos y la

investigación cualitativa se realiza a través de diferentes tipos de datos, tales como entrevistas, observación, documentos, entre otros.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación se puede considerar de tipo descriptiva - explicativa porque se distinguen una serie de argumentos, conocimientos o variables que se calcula. Cada uno de ellos independientemente de las otras tiene el fin de describirlas, buscando detallar las participaciones importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), esta busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren y que, en este caso particular, se vincula a verificar si el Municipio de Santiago de Veraguas cumple con los indicadores de rendición de cuenta establecidos por la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA OBJETO DE ESTUDIO

La población considerada objeto de estudio para esta investigación estuvo constituida por los servidores públicos que colaboran en la gestión municipal, distribuidos en diferentes departamentos que de una u otra forma se relacionan

con la planificación, organización, ejecución y control de programas/proyectos vinculados con el proceso de descentralización y la rendición de cuentas. También se consideró los usuarios de los servicios que se brindan mensualmente y que aproximadamente consultan.

Se consideró la población total de colaboradores, que asciende a diez (10) y se contempló una muestra de sesenta (60) usuarios, escogidos al azar, a medida que se aproximaban a la oficina de descentralización en busca de información.

3.4 HIPÓTESIS

Roberto Hernández Sampieri (2011), sostiene que una hipótesis puede considerarse como las soluciones gestionadas de un acontecimiento a investigar que se formulan como proposiciones. En virtud de ello, enuncia dos tipos:

- de investigación o trabajo, y la
- alternativa, nula o estadística

Para esta investigación la hipótesis de trabajo es la siguiente:

Hi: La capacidad de gestión del Municipio de Santiago de Veraguas mediante el uso de la rendición de cuentas garantiza la transparencia y efectividad del modelo de descentralización de los recursos.

Mientras que, la hipótesis alternativa es:

Ho: La capacidad de gestión del Municipio de Santiago de Veraguas mediante el uso de la rendición de cuentas no garantiza la transparencia y efectividad del modelo de descentralización de los recursos.

3.5 VARIABLES

Las variables para considerar en este estudio son:

- Independiente
 - Capacidad de gestión

- Dependiente.
 - Uso de la rendición de cuentas
 - Alcance de la transparencia
 - Efectividad de la descentralización

3.6 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Para recoger la información necesaria para desarrollar esta investigación se aplicó una encuesta, una entrevista y la observación. La primera, estuvo dirigida a los servidores públicos que colaboran en la gestión municipal y a los usuarios de los servicios que se brindan; mientras que, la segunda se le aplicó al Alcalde del distrito de Santiago, el Licenciado Samid Sandoval. La observación se practicó en un evento de exposición de rendición de cuentas.

3.7 VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Tanto la encuesta aplicada a los servidores públicos que colaboran en la gestión municipal, como a los usuarios de los servicios que se brindan fue validada a través de juicios de expertos, aprovechando llamado de reunión a Coordinadores de Carreras en el Centro Regional Universitario de Veraguas: Doctoranda Roma Maritza M. de Ruíz (Administración de Empresas) y Doctorando Luis Peñalba (en representación del Coordinador de Derecho). Ambos profesionales analizaron los instrumentos, se aclararon dudas sobre el objetivo a perseguir, los procedimientos en la implementación de estrategias de rendición de cuentas, los mecanismos de participación ciudadana que utiliza el Municipio de Santiago de Veraguas en la gestión municipal, uso de los indicadores de rendición de cuenta establecidos por la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información, brindando sugerencias atinadas en la formulación de las interrogantes y que fueron atendidas.

3.8 PROCESO PARA LA RECOLECCIÓN DE LOS DATOS

El acopio de los datos recabados en el Municipio de Santiago para esta investigación se hizo a través de un conjunto de preguntas, plasmadas en una encuesta aplicada a los servidores públicos que colaboran en la gestión municipal y a los usuarios de los servicios que se brindan. También, se aplicó una entrevista y una guía de observación en el desarrollo del evento de Rendición de Cuentas; además, se aprovechó cualquier oportunidad para analizar rápidamente la planificación y organización de un proyecto.

La encuesta aplicada a los servidores públicos que colaboran en la gestión municipal y a los usuarios de los servicios que se brindan contaba con 13 ítems en total, donde 12 fueron de preguntas cerradas, con un rango de tres (3) posibilidades de respuestas como mínimo y una pregunta abierta para cualquier observación adicional.

En cuanto a la entrevista, se aplicó un cuestionario al señor Alcalde del distrito de Santiago, el Licenciado Samid Sandoval. La misma, contaba con 5 ítems, con preguntas totalmente abiertas, teniendo como objetivo el logro de una comunicación primaria que ayude en la interrelación humana para alcanzar la edificación del contexto de la investigación al compartir las experiencias de los enfoques prácticos, analíticos y explicativos tácitos en todo el proceso de comunicación sobre el tema de la descentralización y rendición de cuentas. Así, el estudio obtendrá datos valiosos que ayudan a mantener un contacto directo con las partes involucradas dentro y fuera de la investigación, obteniendo opiniones públicas, con valores vigentes de una sociedad, temas de significación científica y de importancia en las sociedades democráticas.

Referente a la guía de observación, se ejecutó en el área de desarrollo de la actividad de Rendición de Cuentas. Está compuesta por cinco (5) acciones que suministraron datos para ampliar los facilitados que se obtuvieron con los otros instrumentos.

Al terminar la jornada de recolección de datos se procedió a tabularlos y representarlos a través del uso de tablas, utilizando términos relativos y porcentuales de las variables analizadas.

CAPÍTULO CUARTO
ANÁLISIS INTERPRETATIVO DE LOS DATOS

El análisis interpretativo de los datos se hizo con base en las preguntas y conceptos contenidas en cada uno de los instrumentos aplicados a los usuarios, servidores del departamento de descentralización y rendición de cuentas del Municipio de Santiago, Veraguas: encuesta, entrevista, guía de observación. A continuación, se presentan mediante el uso de tablas y gráficas, la ilustración de cada ítem con sus respectivas alternativas de respuestas representando los datos en términos relativos y porcentuales, acompañado del análisis pertinente:

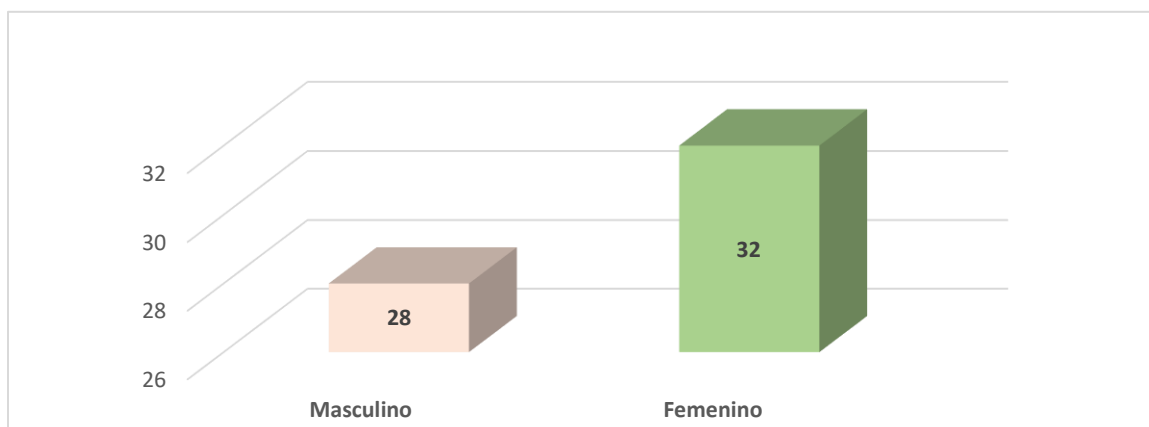
4.1 ENCUESTA APLICADA A LOS USUARIOS.

Fue aplicada a la población de usuarios involucrada en los procesos tanto de Descentralización como de Rendición de Cuentas y que conformaron una muestra de 60 usuarios. Los datos están contenidos en 12 tablas con su respectiva gráfica.

TABLA - GRÁFICA 1: SEXO

OPCIONES	CANTIDAD	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Masculino	28	47
Femenino	32	53
TOTAL	60	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los usuarios del Municipio de Santiago, Veraguas.



FUENTE: Preparado por la autora.

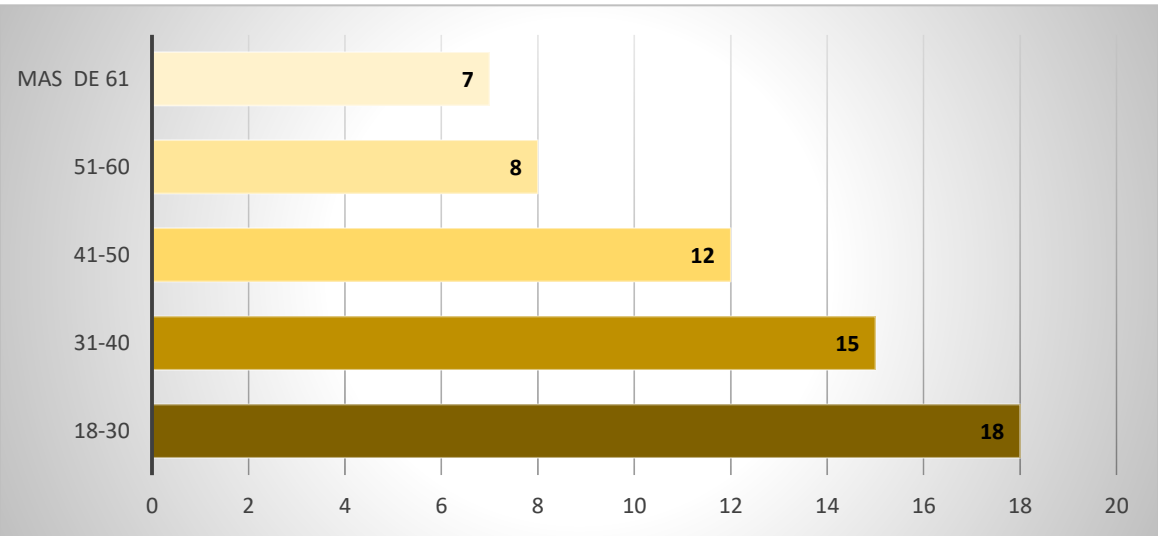
En el marco teórico de esta investigación se plasma lo pertinente sobre la descentralización política, rendición de cuentas y transparencia. Con atención a ello, se consideró relevante al momento de aplicar el instrumento, investigar a 60 usuarios del Municipio de Santiago, considerando que son ellos son el eje operativo externo que pueden aportar de manera voluntaria a la municipalidad en este caso particular.

El reactivo 1, consulta acerca del sexo del usuario, obteniendo que el 53% responde al sexo femenino y el 47% al masculino, pudiendo inferir que, la mayoría de los clientes municipales son mujeres, quienes cada vez están más involucradas en la gestión administrativa, los medios de comunicación y muchos otros ámbitos existentes. No es casual esta identificación, pues las damas tienen la capacidad de realizar múltiples tareas al mismo tiempo, dentro de ellas, ser profesionales, compañeras en el hogar y madres, que es la labor más demandante de todas.

TABLA - GRÁFICA 2: RANGO ETARIO

RANGO	CANTIDAD	
	RELATIVA	PORCENTUAL
18 -30	18	30
31-40	15	25
41-50	12	20
51-60	8	13
Más de 61	7	12
TOTAL	60	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los usuarios del Municipio de Santiago, Veraguas.



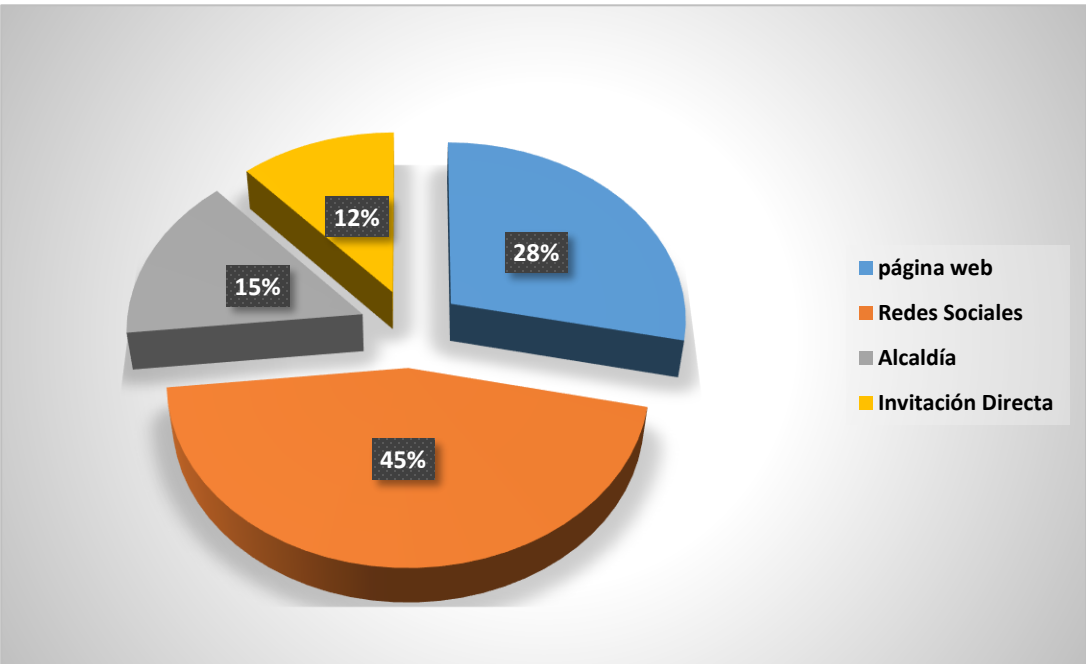
FUENTE: Preparado por la autora.

El reactivo 2 investiga el rango de edad de los encuestados, revelándose que el 30% (18 usuarios) y un 25% (15 usuarios) se encuentran en los rangos de 18-30 y 31-40 años respectivamente, lo cual demuestra que los encuestados son adultos jóvenes. Los 27 clientes restantes, se hallan en una edad superior a 41 años.

TABLA - GRÁFICA 3: MEDIO DE COMUNICACIÓN QUE LE PERMITIÓ ENTERARSE DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS EN EL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE VERAGUAS.

MEDIO	CANTIDAD	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Página Web	17	28
Alcaldía	9	15
Redes Sociales	27	45
Invitación Directa	7	12
TOTAL	60	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los usuarios del Municipio de Santiago, Veraguas.



FUENTE: Preparado por la autora.

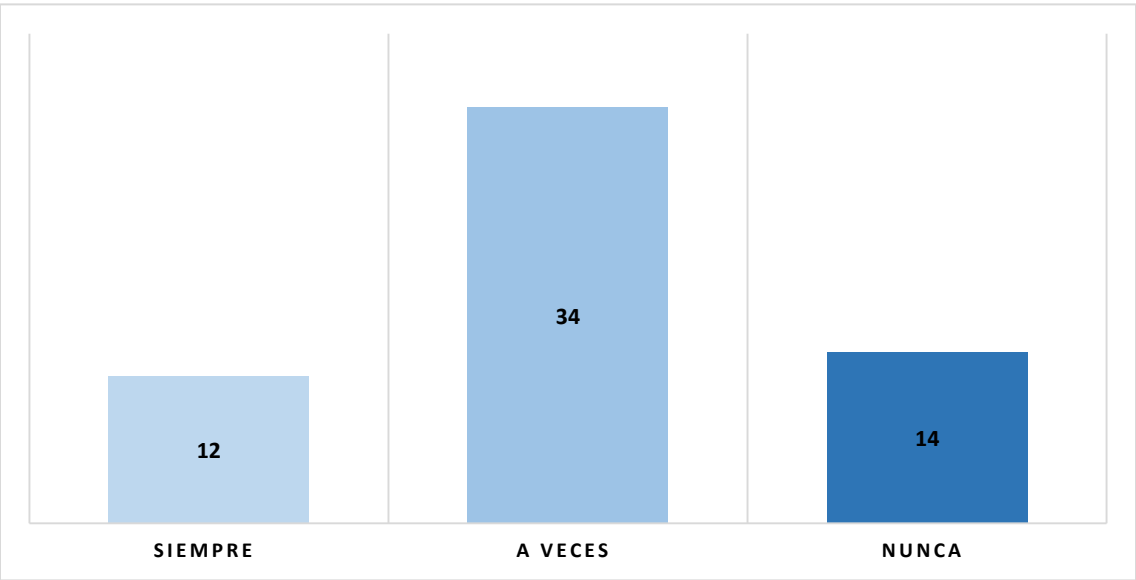
Los medios de comunicación constituyen un mecanismo de transparencia y proximidad con las audiencias para avanzar hacia la participación, pluralidad y diversidad que se sustenta en la ética y se complementa con normas para procurar modelos de correspondencia entre la Municipalidad de Santiago de Veraguas y sus usuarios en este caso particular. De allí que, el 45% (27 usuarios) puntuaron a las redes sociales como el medio de comunicación más utilizado para

enterarse de la rendición de cuentas en el proceso de descentralización del Municipio de Santiago de Veraguas; mientras que el 28% (17 usuarios) señalaron a la página web. Se anota que los medios menos empleados fueron mediante la Alcaldía con el 15% (9 usuarios) y la invitación directa con el 12% (7 usuarios).

TABLA - GRÁFICA 4: OPORTUNIDAD QUE TIENEN LOS CLIENTES PARA OPINAR SOBRE LA RENDICIÓN DE CUENTAS

OPORTUNIDAD	CANTIDAD	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Siempre	12	20
A veces	34	57
Nunca	14	23
TOTAL	60	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los usuarios del Municipio de Santiago, Veraguas.



FUENTE: Preparado por la autora.

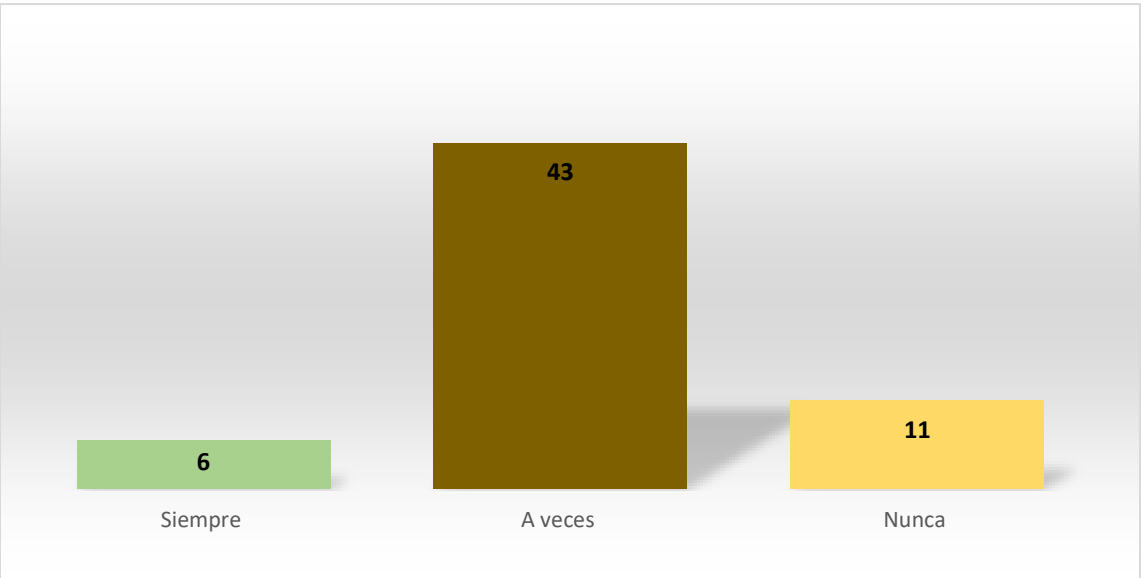
El reactivo 4 investiga sobre la oportunidad que tienen los clientes para opinar sobre la rendición de cuentas, por ello, el 57% (34 clientes) consideran a veces, el 23% (14 usuarios) anotan que nunca, pero el 20% (12 usuarios) apuntan que

siempre, lo que indica que la mayoría de los encuestados en alguna ocasión han tenido la oportunidad de opinar sobre el proceso de rendición de cuentas en el Municipio de Santiago de Veraguas.

TABLA - GRÁFICA 5: ¿LA INFORMACIÓN PRESENTADA EN LA RENDICIÓN DE CUENTAS RESPONDE A SUS EXPECTATIVAS?

OPCIÓN	CANTIDAD	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Siempre	6	10
A veces	43	72
Nunca	11	18
TOTAL	60	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los usuarios del Municipio de Santiago, Veraguas.



FUENTE: Preparado por la autora.

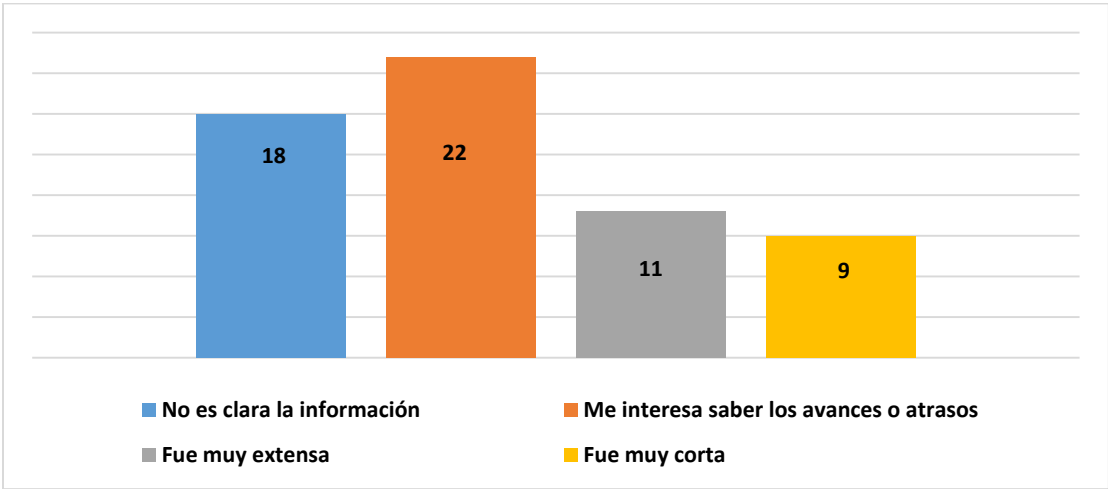
La rendición de cuentas es una oportunidad para que la sociedad evidencie los resultados de los programas/proyectos planificados y ejecutados por la municipalidad de Santiago de Veraguas, en este caso particular, de acuerdo con

el cumplimiento de la misión o propósito fundamental, además, de la entrega efectiva de bienes y servicios orientados a satisfacer las necesidades o problemas sociales de sus grupos de valor. Con atención a ello, el reactivo 5 indaga acerca que, si la información presentada en la rendición de cuentas responde a sus expectativas, por ello, el 72% (43 usuarios) selecciona que a veces, mientras que un 18% (11 clientes) afirma que nunca y un mínimo de 10% (6 personas) plasman que siempre, deduciéndose que existe un gran porcentaje insatisfecho con la información vertida mediante la estrategia de rendición de cuentas.

TABLA - GRÁFICA 6: ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES RAZONES HACEN QUE LA RENDICIÓN DE CUENTAS NO RESPONDA A SUS EXPECTATIVAS?

RAZONES	CANTIDAD	
	RELATIVA	PORCENTUAL
No es clara la información	18	30
Me interesa saber los avances o atrasos	22	37
Fue muy extensa	11	18
Fue muy corta	9	15
TOTAL	60	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los usuarios del Municipio de Santiago, Veraguas.



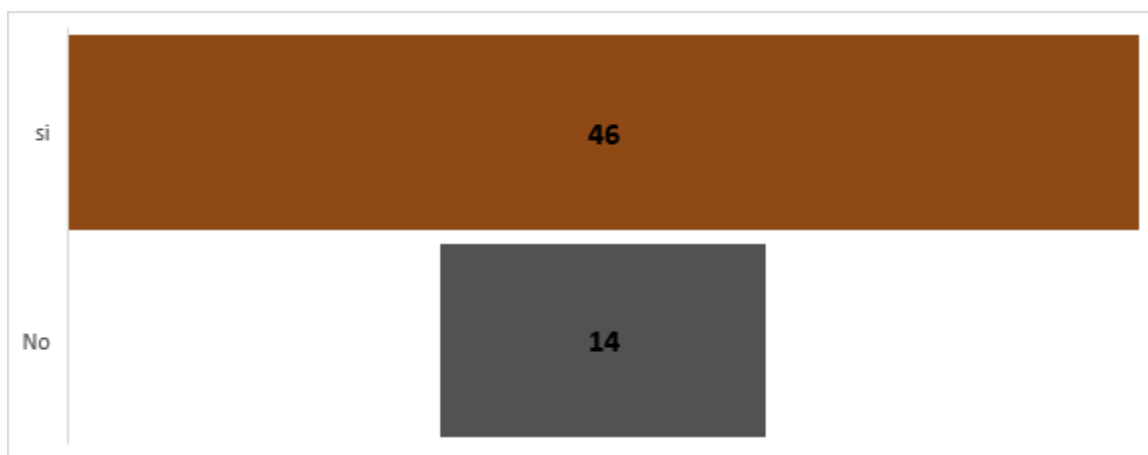
FUENTE: Preparado por la autora.

La rendición de cuentas es la obligación de las entidades y servidores públicos de informar y explicar los avances y los resultados de su gestión a través de espacios de diálogo público. En este sentido, el reactivo 7 interroga sobre las razones que hacen que la rendición de cuentas no responda a sus expectativas, donde el 37% (22 usuarios) manifiesta que le interesa saber los avances o atrasos de un programa/proyecto y no se presenta siempre, sino a veces. Asimismo, un 30% (18 usuarios) apuntaron que la información no es clara y por supuesto sus expectativas no quedan satisfechas. Por otro lado, el 18% (11 usuarios) y 15% (9 usuarios) registraron que fue muy extensa y fue muy corta respectivamente.

TABLA - GRÁFICA 7: ¿VOLVERÍA A PARTICIPAR EN UN ACTO DE RENDICIÓN DE CUENTAS?

OPCION	CANTIDAD	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	46	77
No	14	23
TOTAL	60	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los usuarios del Municipio de Santiago, Veraguas.



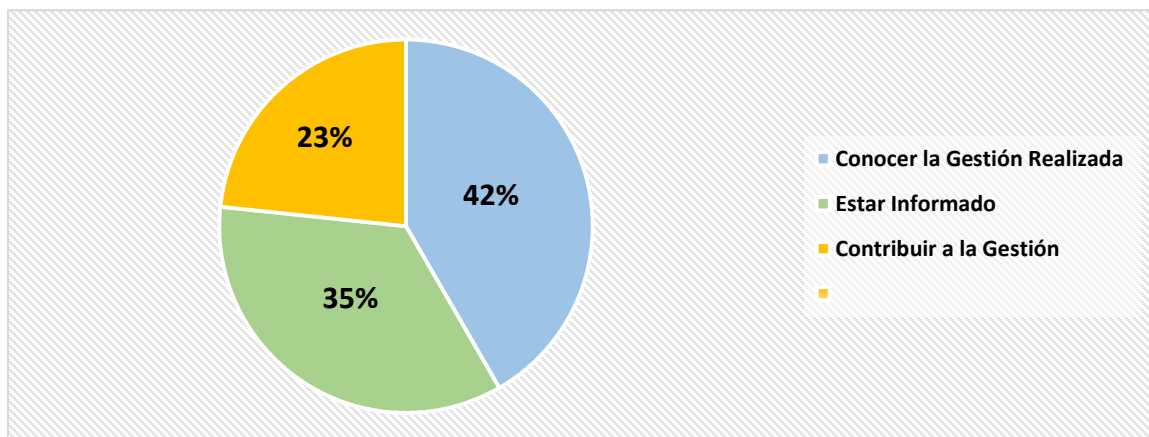
FUENTE: Preparado por la autora.

Por participación a un acto se entiende el involucramiento activo de la población de un determinado espacio territorial, a través de las diversas representaciones sociales o culturales, de edades y de organizaciones cívicas en general que no son parte de ninguna instancia institucional en un gobierno local. En esta dirección, el reactivo 7 pregunta a sus usuarios ¿si volvería a participar en un acto de rendición de cuentas?; respondiendo afirmativamente el 77% (46 personas) y el 23% (14 usuarios) manifestaron que no; lo que implica la necesidad de hacer uso de invitaciones u otros medios de acercamientos para que esta gestión se haga efectiva.

TABLA - GRÁFICA 8: ¿PARA QUÉ USTED VOLVERÍA A PARTICIPAR EN UN ACTO DE RENDICIÓN DE CUENTAS?

OPCION	CANTIDAD	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Conocer la gestión realizada	25	42
Contribuir con la gestión	14	23
Estar informado	21	35
TOTAL	60	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los usuarios del Municipio de Santiago, Veraguas.



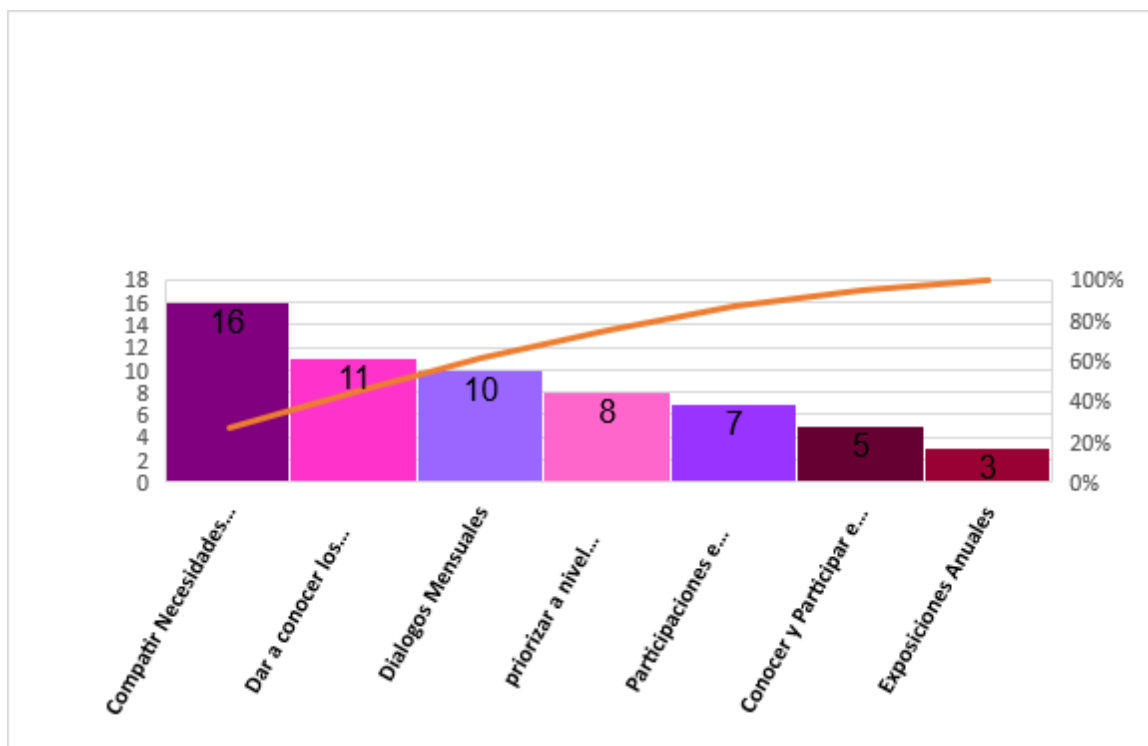
FUENTE: Preparado por la autora.

El reactivo 8 investiga sobre las razones que tendría el encuestado para participar nuevamente en un acto de rendición de cuentas, resultado que el 42% (24 personas) apuntaron que para conocer la gestión realizada; no obstante, el 35% (21 encuestado) anotó que para estar informado y un 23% (14 usuarios) para contribuir a la gestión; infiriendo que, la mayoría de las personas les interesa que está haciendo la municipalidad.

TABLA - GRÁFICA 9: ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES ESTRATEGIAS DE RENDICIÓN DE CUENTAS CONSIDERA DE MAYOR BENEFICIO PARA LAS AUDIENCIAS INVOLUCRADAS?

ESTRATEGIAS	CANTIDAD	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Compartir necesidades comunitarias	16	27
Dar a conocer los avances de los proyectos en períodos a mediano plazo	11	18
Diálogos mensuales	10	17
Priorizar a nivel comunitario los programas/proyectos a desarrollar	8	13
Participaciones e intervenciones frecuentes para el desarrollo de proyectos	7	12
Conocer y participar en la distribución del presupuesto	5	8
Exposiciones anuales	3	5
TOTAL	60	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los usuarios del Municipio de Santiago, Veraguas.



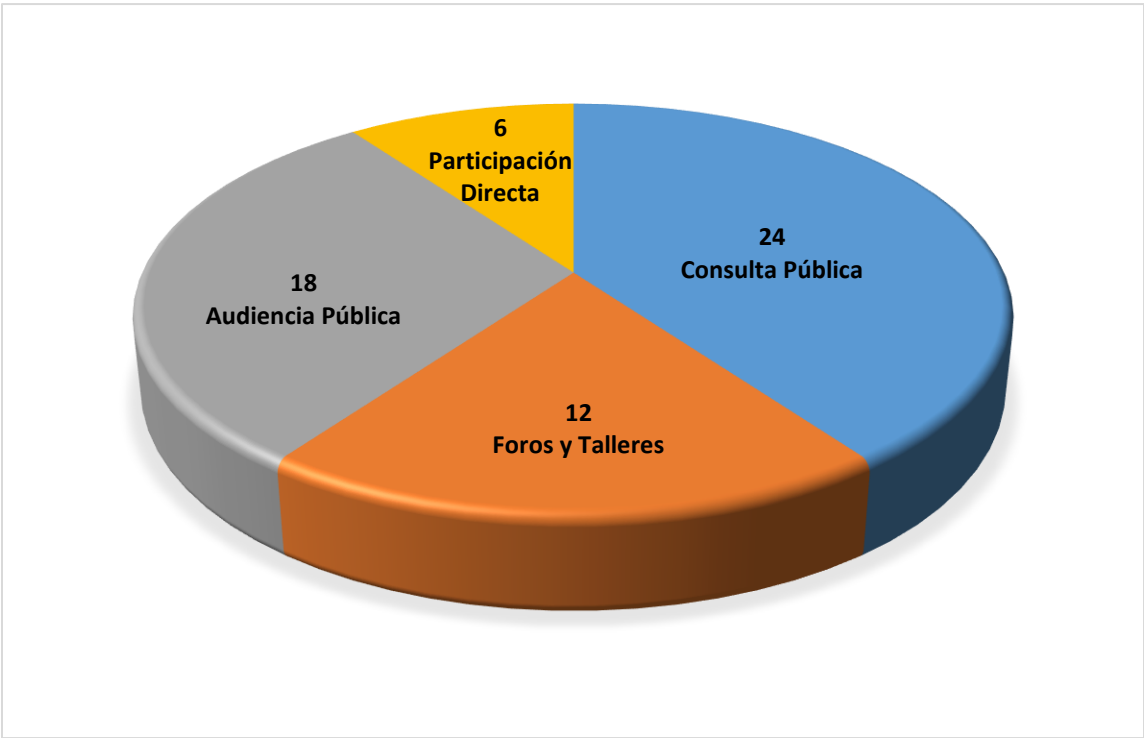
FUENTE: Preparado por la autora.

Las estrategias para la rendición de cuentas no sólo entrenan la capacidad de aprender y resolver problemas, sino que, implica el desarrollo intelectual del usuario y la potencialización de sus habilidades, entendiéndose éstas como estructuras flexibles y susceptibles de ser modificadas e incrementadas al momento de solicitar la municipalidad su colaboración. En esta dirección, las respuestas al reactivo 9 revelan que el 27% (16 encuestados) seleccionaron el compartir necesidades comunitarias como la estrategia de mayor beneficio para las audiencias que se involucran en la rendición de cuentas. Con el 18% (11) le siguió la estrategia dar a conocer los avances de los proyectos en períodos a mediano plazo. Las estrategias menos consideradas fue las exposiciones anuales con un 5% (3).

TABLA - GRÁFICA 10: ¿EN CUÁL O CUÁLES DE LAS SIGUIENTES MODALIDADES DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA HA INTERVENIDO?

MODALIDADES	CANTIDAD	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Consulta pública	24	40
Audiencia pública	18	30
Foros y talleres	12	20
Participación directa	6	10
TOTAL	60	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los usuarios del Municipio de Santiago, Veraguas.



FUENTE: Preparado por la autora.

La Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública (2009), sostiene que la participación ciudadana en la gestión pública implica un proceso de construcción social de las políticas públicas. Es un derecho, una

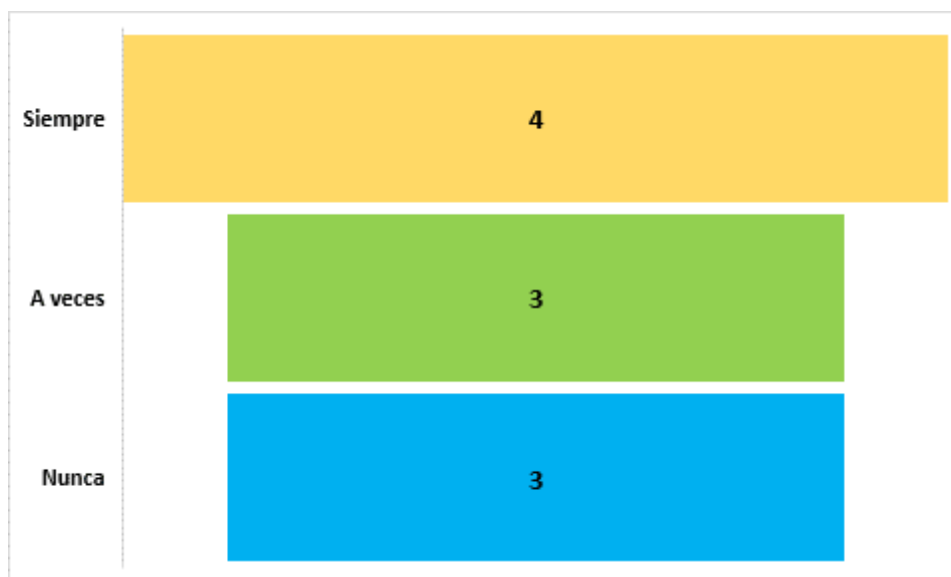
responsabilidad y un complemento de los mecanismos tradicionales de representación política. De ahí que, las modalidades se han definido de forma clara, pero la participación ciudadana en la gestión pública aún no es una práctica extendida y consolidada en este caso particular: Municipio de Santiago de Veraguas.

Así, el 40% (24 usuarios) responde al reactivo 10, enfatizando que la consulta pública es la modalidad de participación ciudadana en la que más han intervenido, mientras que, el 10% (6) ha sido la de menor intervención, lo que implica deducir que es necesario mejorar la calidad de las políticas públicas recién interrogadas de forma tal que, la participación ciudadana esté presente desde el primer momento en todas ellas.

TABLA - GRÁFICA 11: ¿LA INFORMACIÓN PRESENTADA EN LA RENDICION DE CUENTAS, ADVIERTE VISOS DE TRANSPARENCIA COMO UNA DE LAS EXIGENCIAS PARA TODAS LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS?.

OPCION	CANTIDAD	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Siempre	14	23
A veces	21	35
Nunca	25	42
TOTAL	60	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los usuarios del Municipio de Santiago, Veraguas.



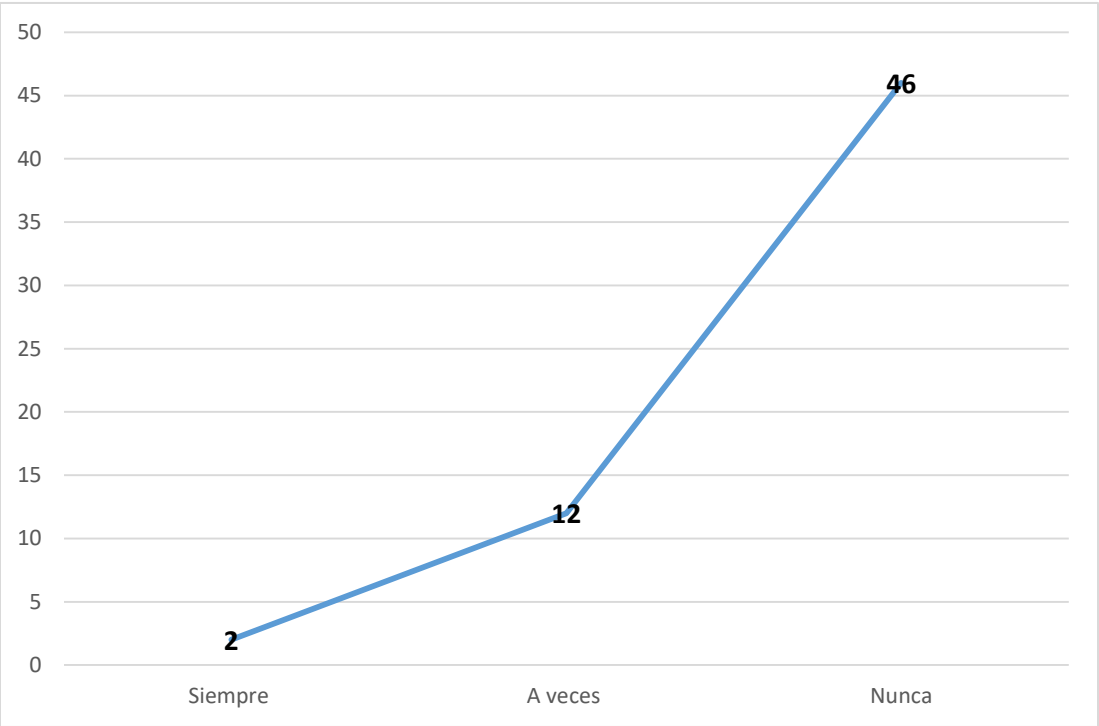
FUENTE: Preparado por la autora.

Para decidir la existencia de la transparencia al servicio de la ciudadanía y de las administraciones públicas al juzgar un programa/proyecto en la gestión municipal en este caso particular, actualmente se cuenta con una amplia oferta de herramientas que han contribuido a que nos encontremos con oportunidades digitales. En virtud de ello, el reactivo 11 investiga si la información presentada en la rendición de cuentas advierte visos de transparencia como una de las exigencias para todas las instituciones públicas, reflejando los datos que el 42% (25 usuarios) puntúan que nunca, 35% (21) a veces y el 23% (14) siempre, lo que se deduce que los usuarios no están convencidos con los detalles expuestos y se requiere mejorarlos para que haya credibilidad.

TABLA - GRÁFICA 12: ¿HA RECIBIDO CAPACITACIÓN REFERENTE AL USO DE ESTRATEGIAS DE RENDICIÓN DE CUENTAS PRODUCTO DEL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN?

OPCION	CANTIDAD	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Siempre	2	3
A veces	12	20
Nunca	46	77
TOTAL	60	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los usuarios del Municipio de Santiago, Veraguas.



FUENTE: Preparado por la autora.

Toda capacitación incluye una serie de actividades planeadas y basadas en las necesidades de una organización que se orientan hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y aptitudes, dado que amplía las capacidades, afina

su razonamiento y fomentar su resiliencia, capacidad esencial para mantenernos en el camino hacia nuestros objetivos, incluso cuando se presenten obstáculos o circunstancias adversas.

Las capacitaciones deben hacer todo lo posible por encantar a los usuarios para que participe en las actividades municipales y, para esto, deben abordarse con creatividad y dinamismo, es decir: deben incluir actividades de participación en donde se sientan seguros expresando sus ideas y se diviertan aprendiendo, si es necesario. En ese sentido el 77% (46 usuarios), mediante sus respuestas revelan que nunca han participado de una actividad de capacitación como estrategia de rendición de cuentas; mientras que el 20% (12) puntúa que a veces y el 3% (2) señala que siempre, infiriendo que es necesario la práctica de la capacitación referente al uso de estrategias de rendición de cuentas producto del proceso de descentralización.

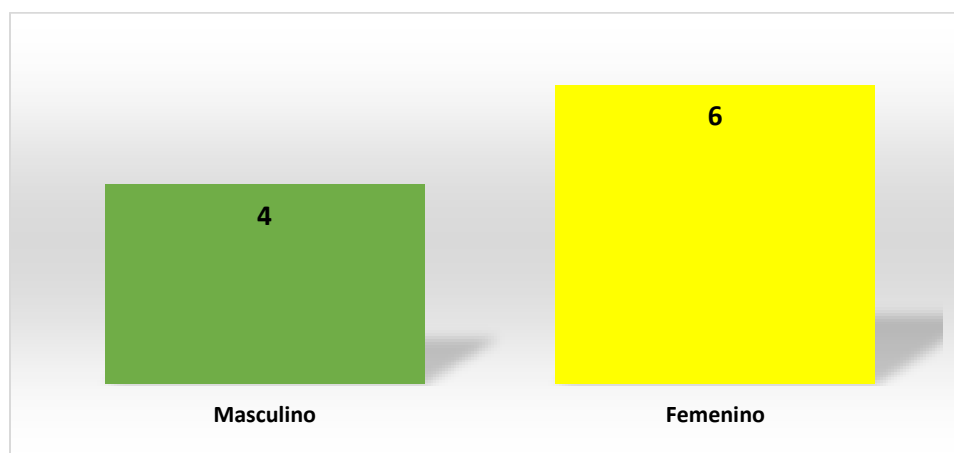
4.2 ENCUESTA APLICADA A LOS COLABORADORES

Fue aplicada a la población de servidores públicos que laboran en el Municipio de Santiago de Veraguas y que se desenvuelven en los procesos tanto de descentralización como de rendición de cuentas, los cuales conforman un total de 10 talentos humanos. Los datos están contenidos en 10 tablas con su respectiva gráfica e inferencias.

TABLA – GRAFICA 1: SEXO

SEXO	CANTIDAD	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Masculino	4	40
Femenino	6	60
TOTAL	10	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los servidores públicos.



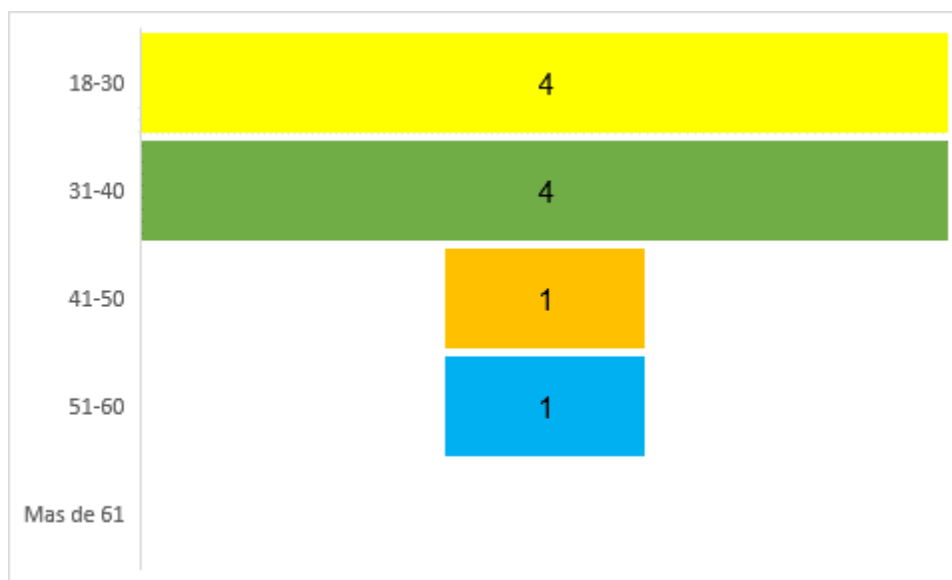
FUENTE: Preparado por la autora

El reactivo 1, consulta acerca del sexo del colaborador, obteniendo que el 60% responde al sexo femenino y el 40% al masculino, pudiendo inferir que, la mayoría de los servidores municipales son mujeres, quienes cada vez están más involucradas en la gestión administrativa, los medios de comunicación y muchos otros ámbitos existentes, tal como se expresó anteriormente. Se afirma nuevamente que no es casual estos datos, pues las damas tienen la capacidad de realizar múltiples tareas al mismo tiempo, dentro de ellas, ser profesionales, compañeras en el hogar y madres, que es la labor más demandante de todas.

TABLA – GRAFICA 2: RANGO ETARIO

RANGO	CANTIDAD	
	RELATIVA	PORCENTUAL
18 -30	4	10
31-40	4	40
41-50	1	40
51-60	1	10
Más de 61	0	0
TOTAL	10	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los servidores públicos.



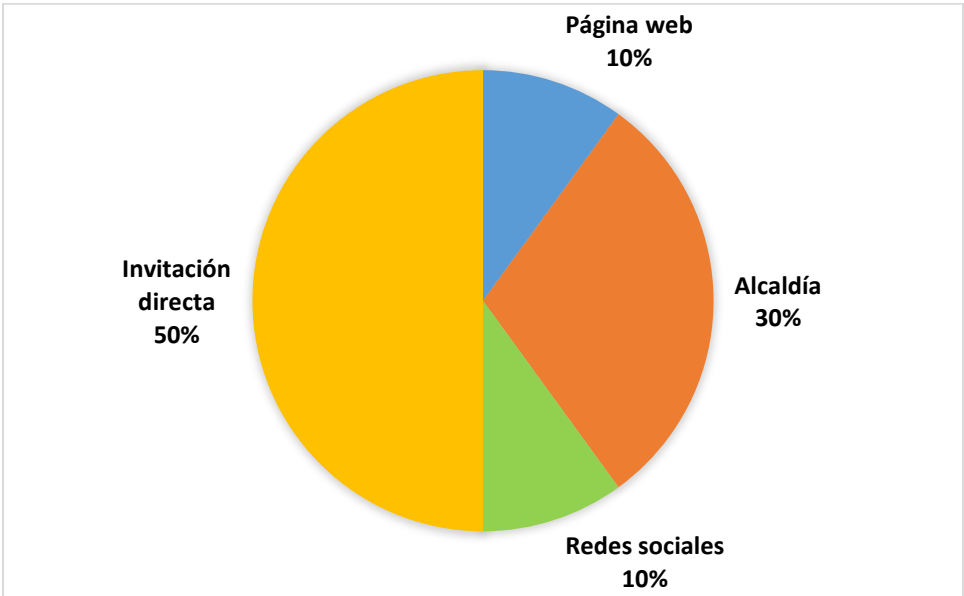
FUENTE: Preparado por la autora

El reactivo 2 investiga el rango etario de los encuestados, revelándose que el 40% (4 usuarios) y otro 40% (4) se encuentran en los rangos de 18-30 y 31-40 años respectivamente, lo cual demuestra que los encuestados son adultos jóvenes. Los dos (2) restantes, se hallan en una edad superior a 41 años.

TABLA – GRAFICA 3: MEDIO DE COMUNICACIÓN QUE LE PERMITIÓ ENTERARSE DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS EN EL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE VERAGUAS.

MEDIO	CANTIDAD	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Página Web	1	10
Alcaldía	3	30
Redes Sociales	1	10
Invitación Directa	5	50
TOTAL	10	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los servidores públicos.



FUENTE: Preparado por la autora

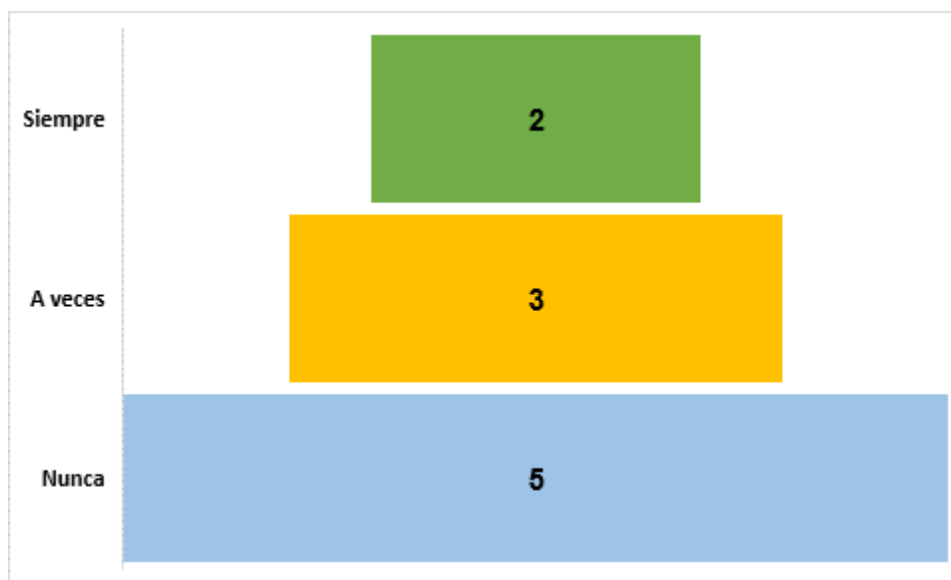
Los medios de comunicación son de carácter beneficioso para la sociedad, pues permite la conectividad, la colaboración y el intercambio de información. En virtud de ello, el reactivo 3 interroga sobre el medio de comunicación que le permitió al colaborador enterarse de la rendición de cuentas en el proceso de descentralización del Municipio de Santiago de Veraguas, resultando que, el 50%

apuntó que fue por invitación directa y el 30% por la Alcaldía. El 20% restante anotó que mediante la página web y las redes sociales se percataron de ello, deduciéndose que, en efecto la mayoría de los servidores que laboran en el departamento de descentralización se enteraron de la actividad de rendición de cuentas a desarrollarse.

TABLA – GRAFICA 4: OPORTUNIDAD QUE TIENEN LOS COLABORADORES PARA OPINAR SOBRE LA RENDICIÓN DE CUENTAS.

OPORTUNIDAD	CANTIDAD	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Siempre	2	20
A veces	3	30
Nunca	5	50
TOTAL	10	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los servidores públicos.



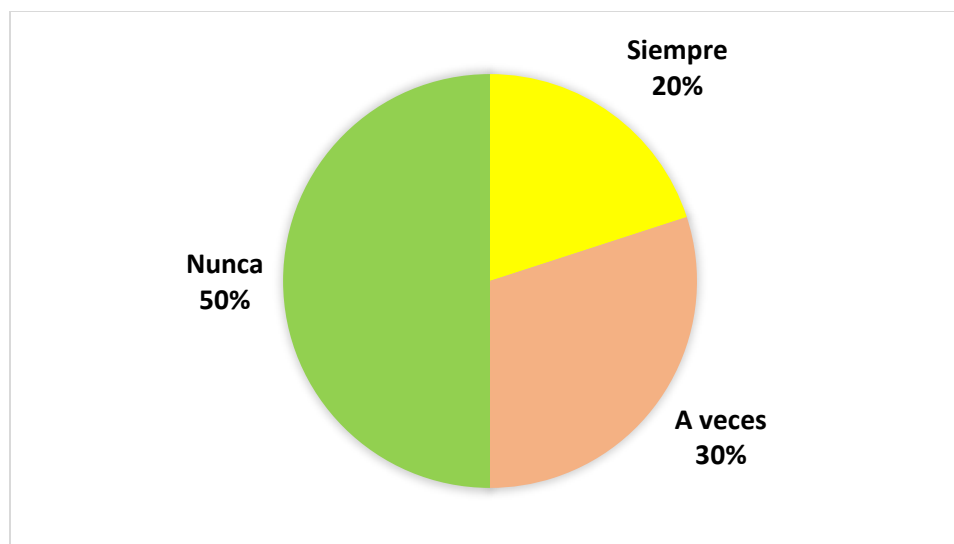
FUENTE: Preparado por la autora

La participación ciudadana constituye un eje sustantivo para el desarrollo de una mejor democracia y la construcción de ciudadanía, como asimismo permite a los ciudadanos en su calidad de individuos o como miembros de organizaciones de tipo asociativas, de influir en el diseño, toma de decisiones. De allí que, el reactivo 4 pregunta acerca de la oportunidad que tienen los servidores municipales de Río de Jesús para opinar sobre la rendición de cuentas, resultando que el 50% (5) y 30% (3) registraron que nunca y a veces respectivamente, lo que permite inferir que, a pesar de que se desenvuelven en esas tareas como colaboradores, no opinan en los resultados planteados, mientras que el 20% si poza de la oportunidad de presentar sus apreciaciones en los informes.

TABLA – GRAFICA 5: ¿LA INFORMACIÓN PRESENTADA EN LA RENDICIÓN DE CUENTAS RESPONDE A SUS EXPECTATIVAS?

OPCIONES	CANTIDAD	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Siempre	2	20
A veces	3	30
Nunca	5	50
TOTAL	10	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los servidores públicos.



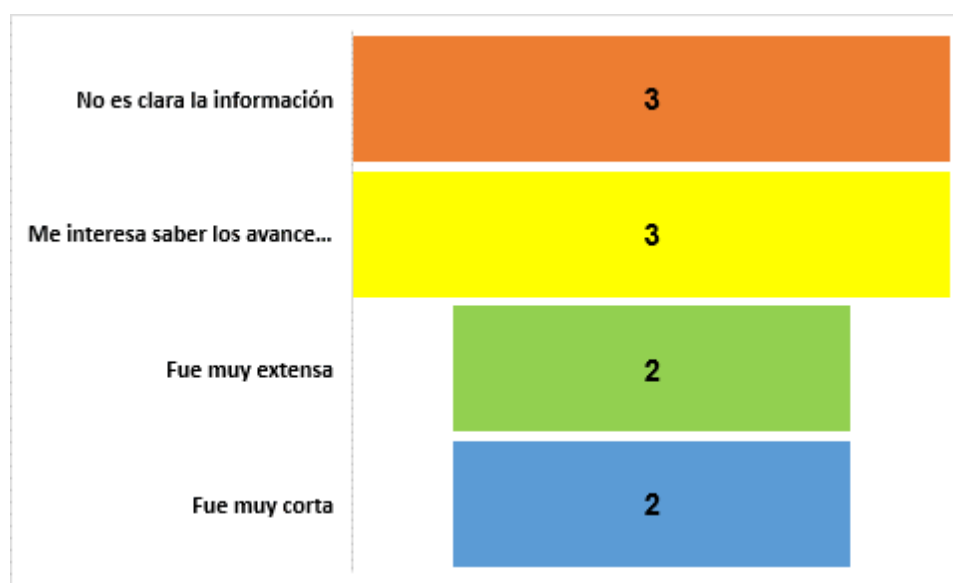
FUENTE: Preparado por la autora

Rendir cuentas significa que las personas deben responder por sus acciones y responsabilizarse por ellas, independientemente de los resultados, además de corregir dichas acciones cuando sea necesario. Con referencia a ello, el reactivo 5 investiga si la información presentada en la rendición de cuentas responde a sus expectativas. Sobre el particular, el 50% (5) y 30% (3) reconocieron que nunca y a veces respectivamente, lo que indica que, efectivamente, como los colaboradores no opinan en la preparación de los informes de programas/proyectos no responde a sus aspiraciones como ciudadanos y quedan insatisfechos de la gestión en cuanto al avance o atrasos.

TABLA – GRAFICA 6: ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES RAZONES HACEN QUE LA RENDICIÓN DE CUENTAS NO RESPONDA A SUS EXPECTATIVAS?

RAZONES	CANTIDAD	
	RELATIVA	PORCENTUAL
No es clara la información	3	30
Me interesa saber los avances o atrasos	3	30
Fue muy extensa	2	20
Fue muy corta	2	20
TOTAL	10	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los servidores públicos.



FUENTE: Preparado por la autora

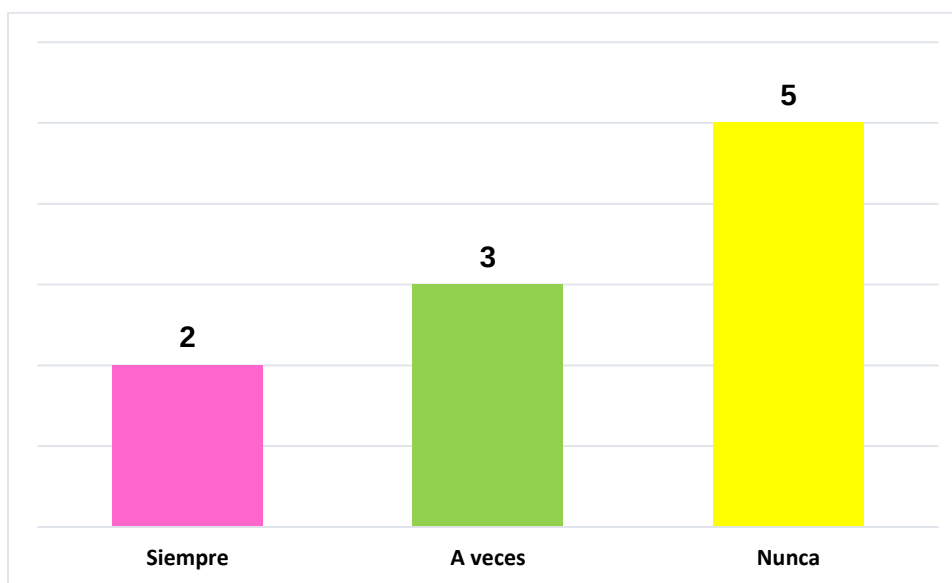
El reactivo 6 interroga las razones que hacen que la rendición de cuentas no responda a las expectativas de los servidores públicos que laboran en el Municipio de Santiago, obteniendo que el 30% marca porque no es clara la información e igual, otro 30% anota porque le interesa saber los avances o atrasos de los programas/proyectos; mientras que el resto puntúa que las razones obedecen a

que unos informes son extensos y otros son cortos, deduciendo que estos talentos humanos no muestran satisfacción por esta gestión, pues las aspiraciones responden a sus inquietudes y dificultades.

TABLA – GRAFICA 7: ¿LA AUTORIDAD MUNICIPAL AL RENDIR CUENTA DE LOS PROGRAMAS/PROYECTOS PERMITE PREGUNTAS Y/O RECOMENDACIONES COMO MECANISMO DE TRANSPARENCIA?

OPCIONES	CANTIDAD	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Siempre	2	20
A veces	3	30
Nunca	5	50
TOTAL	10	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los servidores públicos.



FUENTE: Preparado por la autora

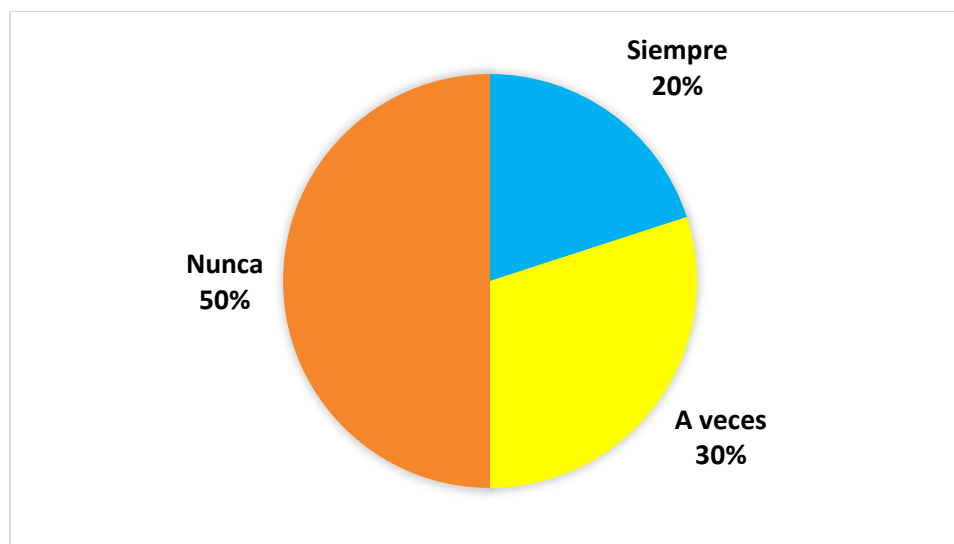
Uno de los principales objetivos de la transparencia y rendición de cuentas es poder generar confianza por parte del ciudadano hacia el sistema gubernamental,

ya que al participar, escuchar, analizar y exigir a la autoridad, se genera y nutre un círculo virtuoso; es decir, si la municipalidad informa a la ciudadanía sobre todas las actividades del quehacer gubernamental y cómo se ejercen los recursos públicos, dan como resultado una mayor confianza entre los miembros de la comunidad, favoreciendo así el pago de impuestos, ya que los ciudadanos saben el destino y buen uso de esos recursos públicos. Al respecto, el reactivo 7 pregunta si la autoridad municipal al rendir cuenta de los programas/proyectos permite preguntas y/o recomendaciones como mecanismo de transparencia, obteniendo que el 50% (5) y 30% (3) puntuaron que nunca y a veces respectivamente, lo que permite concluir que es conveniente que la autoridad municipal en el distrito de Río de Jesús acceda la atención a las dudas e incertidumbres que presenten sus funcionarios.

TABLA – GRAFICA 8: ¿LA AUTORIDAD MUNICIPAL AL RENDIR CUENTA, PRESENTA ESTADOS FINANCIEROS DESTACANDO LOS MONTOS POR RENGLÓN VS GASTOS SEGUN LOS PROGRAMAS/PROYECTOS, COMO MEDIO DE TRANSPARENCIA?

OPCIONES	CANTIDAD	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Siempre	2	20
A veces	3	30
Nunca	5	50
TOTAL	10	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los servidores públicos.



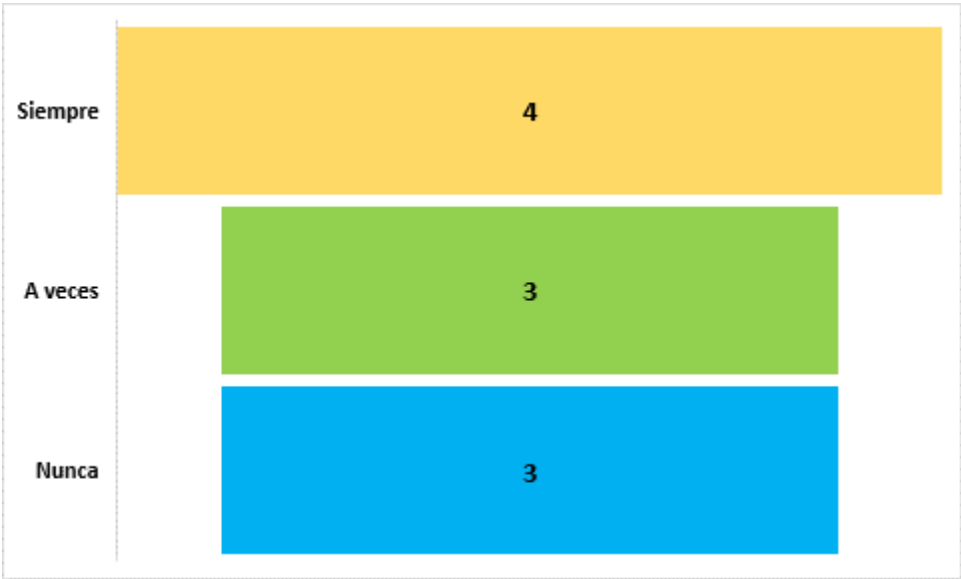
FUENTE: Preparado por la autora

Los estados financieros son una herramienta que permite tener una comprensión clara de la situación y desempeño financiero de un programa/proyecto por un período y a una fecha dada en cualquier organización pública. De allí que, se pregunta a los servidores públicos del Municipio de Río de Jesús que se desempeñan con el proceso de descentralización y con la rendición de cuentas, si la autoridad municipal al rendir cuenta presenta estados financieros destacando los montos por renglón vs gastos según los programas/proyectos, como medio de transparencia. Así, el 50% marcó que nunca, el 30% a veces y 20% nunca, lo que denota que es pertinente que al rendir cuenta con el uso de los estados financieros es acertado que se presenten los desgloses concernientes a los ingresos, a los gastos y el saldo al finalizar una gestión.

TABLA - GRÁFICA 9: ¿LA INFORMACIÓN PRESENTADA EN LA RENDICION DE CUENTAS, ADVIERTE VISOS DE TRANSPARENCIA COMO UNA DE LAS EXIGENCIAS PARA TODAS LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS?

OPCION	CANTIDAD	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Siempre	4	40
A veces	3	30
Nunca	3	30
TOTAL	10	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los usuarios del Municipio de Santiago, Veraguas.



FUENTE: Preparado por la autora.

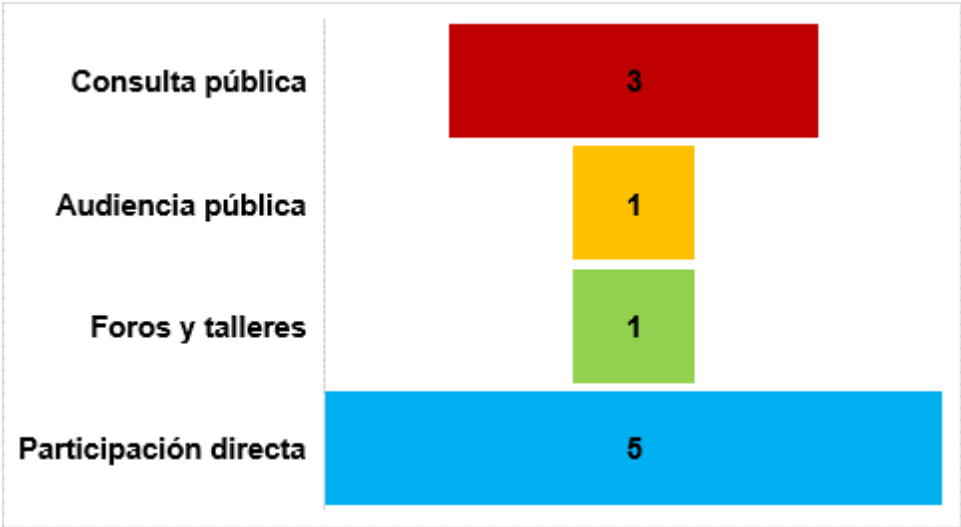
Tal como se anotó en párrafos anteriores, para decidir la existencia de la transparencia al servicio de la ciudadanía y de las administraciones públicas al juzgar un programa/proyecto en la gestión municipal en este caso particular, actualmente se cuenta con una amplia oferta de herramientas que han contribuido a que nos encontremos con oportunidades digitales. En virtud de ello, el reactivo 9 investiga si la información presentada en la rendición de cuentas advierte visos

de transparencia como una de las exigencias para todas las instituciones públicas, reflejando los datos que el 40% puntúan que nunca, 30% a veces y otros 30% siempre, lo que se deriva que los servidores municipales poseen un porcentaje que detallan no estar satisfechos con los pormenores expuestos y se demanda corregir para que haya credibilidad.

TABLA - GRÁFICA 10: ¿EN CUÁL O CUÁLES DE LAS SIGUIENTES MODALIDADES DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA HA INTERVENIDO?

MODALIDADES	CANTIDAD	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Consulta pública	3	
Audiencia pública	1	
Foros y talleres	1	
Participación directa	5	
TOTAL	10	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los usuarios del Municipio de Santiago, Veraguas.



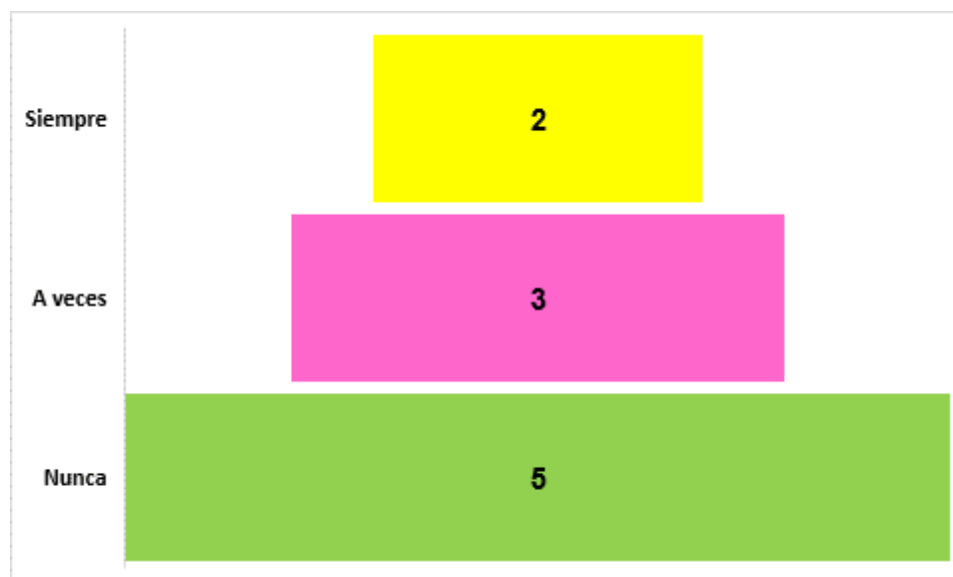
FUENTE: Preparado por la autora.

La participación ciudadana es uno de los componentes que implica las acciones desarrolladas por diversos sectores comunitarios, en la búsqueda de soluciones a sus necesidades específicas y tiene como eje el mejoramiento de las condiciones de vida en la comunidad. En razón de ello, el reactivo 10 pregunta la modalidad de participación ciudadano en que ha participado el servidor municipal, donde el 50% manifiesta que, en participación directa, el 30% en consulta pública y el resto, 1% en audiencia pública, y foros y talleres respectivamente, deduciendo que las participaciones de mayor aceptación son producto de la intervención del colaborador por su propio trabajo y no, como ciudadano.

TABLA – GRAFICA 11: ¿HA RECIBIDO CAPACITACIÓN REFERENTE AL USO DE ESTRATEGIAS DE RENDICIÓN DE CUENTAS PRODUCTO DEL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN?

OPCIONES	CANTIDAD	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Siempre	2	20
A veces	3	30
Nunca	5	50
TOTAL	10	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los servidores públicos.



FUENTE: Preparado por la autora

Las capacitaciones son una estrategia fundamental que aspira lograr en todo lo posible la motivación a los talentos humanos que laboran en la organización, por lo que deben abordarse con creatividad y dinamismo, es decir: deben incluir actividades de participación en donde los colaboradores se sientan seguros expresando sus ideas y se diviertan aprendiendo. En tal dirección, el reactivo 11 formula si se ha recibido capacitación referente al uso de estrategias de rendición de cuentas producto del proceso de descentralización. Los datos revelan que un 50% anotó que nunca, un 30% a veces y un 20% siempre, lo que evidencia la falta de capacitación en los funcionarios de la institución en estudio. Es imprescindible destacar que se manifiesta esta falencia en materia de capacitación, por efectos de la presencia de una disminución de la productividad dado que el servidor municipal no tiene todas las competencias y las herramientas que necesita para completar sus tareas laborales con efectividad.

4.3 ENTREVISTA APLICADA AL ALCALDE MUNICIPAL

La entrevista se aplicó al señor Alcalde del distrito de Santiago, el Licenciado Samid Sandoval. La misma, contaba con 9 items, con preguntas totalmente abiertas, teniendo como objetivo el logro de una comunicación primaria que ayude en la interrelación humana para alcanzar la edificación del contexto de la investigación al compartir las experiencias de los enfoques prácticos, analíticos y explicativos tácitos en todo el proceso de comunicación sobre el tema de la descentralización, transparencia y rendición de cuentas. Así, el estudio obtendrá datos valiosos que ayudan a mantener un contacto directo con las partes involucradas dentro y fuera de la investigación, obteniendo opiniones públicas, con valores vigentes de una sociedad, temas de significación científica y de importancia en las sociedades democráticas.

PRIMERA PREGUNTA: Se sabe que, en la década del año 70 en la República de Panamá se da los inicios hacia un proceso de descentralización del Estado. En virtud de ello, la provincia de Veraguas, con especial énfasis el Municipio de Santiago de Veraguas, ¿recibió esa distinción?

Después de un atento saludo, el Alcalde del Municipio de Santiago de Veraguas responde que si se ha recibido esa distinción en su administración, con la salvedad de que se ha venido de menos a más en cuanto a la cantidad de asignación presupuestaria, atendiendo el incrementos de programas/proyectos. Que es real que su posición es producto de la elección popular y no responde al

gobierno de turno, lo que exigió identificación personal con las instancias respectivas para lograr el apoyo.

SEGUNDA PREGUNTA: ¿Quién idea los programas/proyectos que se formulan en el Municipio de Santiago?

Responde que, en su mayoría la formulación nace en la Alcaldía y por supuesto, a solicitud de los honorables representantes, quien juntamente con su comunidad analizan y priorizan sus necesidades para presentarlas a nivel de Concejo y luego tramitar lo pertinente.

TERCERA PREGUNTA: ¿El personal colaborador del Municipio de Santiago le apoya en la preparación de los programas/proyectos formulados?

Responde que, todos tienen sus funciones designadas lo que permite que todos participen en las gestiones que en su departamento se tramitan.

CUARTA PREGUNTA: ¿Las autoridades que participan del Concejo Municipal, mantiene buena relación laboral con usted?

Responde, claro que sí. Un buen administrador, gestiona con la participación de todos, aunque muchos, se restan solos.

QUINTA PREGUNTA: Producto de la ejecución de programas/proyectos llevados a cabo en el Municipio de Santiago, ¿pone usted en práctica el proceso de Rendición de Cuentas?

Responde, todo responsable de una institución, por ley debe rendir cuentas de los programas/proyectos que se llevan a cabo. Esta municipalidad no escapa a ello. Todos los años se realiza esa actividad.

SEXTA PREGUNTA: La gestión presupuestaria es una actividad importante para lograr la transparencia. ¿La incluye usted en la rendición de cuentas?

Responde, todos los programas/proyectos incluyen ingresos y gastos. Al momento de presentar su rendición de cuentas, se considera esos aspectos, que somos convencidos que revelan de vital importancia e interés para la audiencia.

SÉPTIMA PREGUNTA: El Municipio de Santiago de Veraguas se pone en práctica las diversas formas de descentralización con que cuenta el Estado Panameño.

Responde, el Estado cuenta con diversas formas de descentralización que se pueden considerar desde la administración central a las administraciones locales, de allí que, esta municipalidad pone en práctica de una manera u otra, las diversas formas de descentralización según la situación que se tenga en el momento.

OCTAVA PREGUNTA: Son dos, los enfoques que buscan mostrarse dentro de la rendición de cuentas: un enfoque en los resultados y un enfoque en los problemas. ¿Cuál se practica en el Municipio de Santiago de Veraguas?

Responde, ambos enfoques se consideran en esta municipalidad, pues ello depende del nivel de identificación que los Honorables Representantes tengan con sus comunidades. Basado en ello, al momento de llevar a cabo la rendición

de cuentas se presenta según el objeto de ejecución, sea por resultados o por necesidades presentadas.

NOVENA PREGUNTA: ¿Desea usted agregar algún comentario sobre el particular?

Responde, por supuesto que sí, agradecer en primera instancia el acercamiento de la Universidad como apoyo interinstitucional con esta municipalidad, ya que de esta forma los universitarios son también usuarios del municipio y apoyan de esta manera, con la rendición de cuentas y a su vez la transparencia, porque comenta sobre lo conversado en el día de hoy con otras personas.

4.4 OBSERVACIÓN REALIZADA EN EL PROCESO DE RENDICIÓN DE CUENTAS

Esta observación se ejecutó en el área de desarrollo de la actividad de Rendición de Cuentas, que fue ejecutada en el Auditorio del Centro Regional Universitario de Veraguas. Estuvo compuesta por cinco (5) acciones que suministró datos para ampliar los facilitados y que se obtuvieron con los otros instrumentos. En esa dirección, a continuación, se plasma lo observado:

PRIMERA OBSERVACIÓN: Ejecución de la Rendición de Cuentas (procedimiento y contenido de la actividad).

Se observó que, al inicio de la actividad el personal de la municipalidad se encontraba apoyada en un conjunto de informes, que se utilizaron como referencia al exponer mediante el uso de diapositivas.

SEGUNDA OBSERVACIÓN: Programas/proyectos expuestos (explicación del origen del fondo: gobierno, donaciones, otros ingresos)

Se observó que al exponer los informes implicaron tres dimensiones:

- Informativa, pues dieron a conocer los programas/proyectos desarrollados
- Explicativa, porque hicieron de conocimientos lo que se ha llevado a cabo en cada uno de esos programas/proyectos.
- Evaluación, se dio la oportunidad de compartir lo adecuado y debatir lo desacertado, aclarando posibles desviaciones presentadas.

TERCERA OBSERVACIÓN: Aspectos contemplados en la Rendición de Cuentas

Se observó el material de apoyo para la rendición de cuentas. La presentación en su mayoría la sustentó el señor Alcalde, con el apoyo de algunos servidores municipales y con los Honorables Representantes involucrados en los programas/proyectos.

CUARTA OBSERVACIÓN: Asistencia de los usuarios (líderes comunitarios, autoridades locales, otros).

La actividad se vio concurrida por usuarios de diferentes comunidades, también asistida por líderes comunitarios y autoridades municipales que involucran al

director de Proyectos Municipales como también el director de Obras y Construcción.

QUINTA OBSERVACIÓN: Facilidades de participación

No se observó restricciones. Se apreció que el que llegaba era porque estaba enterado de la actividad.

CAPÍTULO QUINTO

PROPUESTA

5.1 TITULO DE LA PROPUESTA: MODELO OPERATIVO PARA OPTIMIZAR LA RENDICIÓN DE CUENTAS EN EL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE VERAGUAS.

5.2 GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN

Según la Ley No.106, de 8 de octubre de 1973, que dispone "Sobre Régimen Municipal", en el artículo 1, define que: "El Municipio es la organización política autónoma de la comunidad establecida en un distrito. La organización municipal será democrática y responderá al carácter esencialmente administrativo del gobierno local".

En virtud de lo anterior, el Municipio de Santiago se traza como **misión** ser una Institución pública de servicio, promotora del desarrollo integral de la comunidad, mediante una gestión autosuficiente, participativa, transparente, eficaz y solidaria; y como **visión** aspira ser un municipio modelo de la función jurisdiccional administrativa, justicia participativa que brinda servicios eficientes con transparencia y de calidad en beneficio de la comunidad.

5.3 JUSTIFICACIÓN

Todo municipio en su calidad de institución pública anhela una administración eficiente, donde la rendición de cuentas hay que interpretarla como una función tácita que, en este caso particular, debe realizar juntamente con la

ciudadanía de manera responsable, utilizando mecanismos administrativos en el que se narre, explique y justifique lo actuado o no, de la gestión pública, pues como sistema debe representar la mejor expresión de transparencia. Esta premisa conduce a deducir que, todo lo que son posiciones, estrategias económicas, gastos de recursos públicos, deben estar registrados con toda claridad y con la posibilidad de acceso por parte de las instancias de control tanto interno como externo que da seguimiento y evalúa las actuaciones del servidor público.

En esta dirección, los resultados de la investigación conllevan a una propuesta dirigida a la operatividad de la rendición de cuentas y a la formulación de objetivos y acciones que todo proceso de descentralización exige y que se pueden emplear por parte de los involucrados: autoridades, colaboradores, usuarios y ciudadanos voluntarios en el quehacer municipal.

Asimismo, las conclusiones de esta investigación permitieron evidenciar la reconocida necesidad de acciones de capacitación en materia de rendición de cuentas, transparencia, participación ciudadana producto del proceso de descentralización, por lo que, se considera este recurso como fundamental, porque incide en la conducta y rendimiento de los individuos e influye directamente en la eficacia y optimización de los servicios que se brindan a nivel de municipio. Es importante reconocer que un personal motivado y trabajando en equipo; independientemente, del nivel de mando, son los pilares fundamentales en los

que las organizaciones exitosas sustentan sus logros y constituyen dos fuerzas internas de gran importancia para que una institución alcance elevados niveles de competitividad, como parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

A continuación, se presenta una propuesta basada en planes de acción con el interés de facilitar una mejor gestión para el proceso de rendición de cuentas que involucre objetivos, actividades, recursos, evaluación, cuyos elementos respondan a constantes innovaciones por partes de las autoridades, colaboradores, usuarios y otros ciudadanos, en la medida que la realidad municipal exige el perfeccionamiento o actualización de estos recursos humanos.

5.4 PLAN OPERATIVO

Comprende varios aspectos: objetivos generales, objetivos específicos y las orientaciones para poner en práctica la propuesta.

5.4.1 OBJETIVOS GENERALES

- Formular actividades de capacitación mediante el uso de talleres que estén orientadas a la adquisición y actualización de conocimientos que incrementen acciones de rendición de cuentas, participación, colaboración, transparencia en el proceso de descentralización en la gestión municipal de Santiago de Veraguas.

- Evaluar mediante diversas actividades los efectos de la propuesta a través de la aplicación de estrategias para la retroalimentación del proceso de forma integral y cooperativamente.

5.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar el nivel de conocimientos de los ciudadanos que conforman el distrito de Santiago acerca de los aspectos que involucran la rendición de cuentas, mediante conversaciones informales.
- Formar grupos de líderes comunitarios dispuestos a recibir orientación e información relativa a los requerimientos para una rendición de cuentas eficaz.
- Hacer reuniones de trabajo entre autoridades, colaboradores y usuarios municipales.
- Programar eventos de capacitación según áreas débiles orientados a reforzar actitudes y aptitudes de los ciudadanos del distrito de Santiago.

5.4.3 ORIENTACIONES PARA PONER EN PRÁCTICA LA PROPUESTA

Todos los que intervienen en el proceso de descentralización a nivel del Municipio de Santiago necesitan dominar aquellos elementos que conducen a una mejor gestión y más eficiente, por lo que, juntos: autoridades, colaboradores, usuarios y ciudadanos de la región deben emprender estas tareas. A continuación, se presenta algunas sugerencias.

- **A NIVEL DE COLABORADORES, USUARIOS MUNICIPAL Y CIUDADANOS DE LA REGIÓN**

Se tendrá como beneficiarios directo a los colaboradores del Municipio de Santiago, puesto que servirá como retroalimentación en aspectos prioritarios para que su labor cotidiana se desarrolle eficientemente, en busca de una calidad de atención. Por otro lado, se tendrá como beneficiarios finales a los usuarios y ciudadanía de la región, quienes recibirán los productos y/o servicios adquiridos de los programas y proyectos que se ofrecen producto de la descentralización.

Se sugiere desarrollar mediante tres fases:

Primera fase: Incluye las actividades de diálogo con todos los colaboradores, usuarios y ciudadanía de la región, lo cual podrá hacerse a través de conversaciones y reuniones informales para diagnosticar la situación y dificultades en las áreas que comprenden la rendición de cuentas, de manera que la gestión municipal pueda verificar científicamente el perfeccionamiento o actualización.

Segunda fase: Es de complementación, la que implica el reforzamiento de las áreas débiles a través de seminarios, talleres y otros. Se sugiere las siguientes acciones:

- La autoridad municipal o los mandos del departamento de Descentralización del Municipio de Santiago de Veraguas organizarán seminarios-

talleres para tratar la temática referente a rendición de cuentas, transparencia, participación y colaboración ciudadana en las tareas municipales.

- Formular seminarios-talleres para la presentación y discusión de los temas.

Tercera fase: Corresponde al seguimiento y control de las acciones o actividades, donde se prioriza a nivel de equipo de trabajo según corregimiento las dificultades que confronta la ciudadanía y se conversará con las instancias municipales que ejercen las funciones de seguimiento, verificación de los resultados de los programas/proyectos.

Para llevar a efecto, estas fases se recomienda las siguientes acciones, representadas mediante la aplicación de seminario – taller, los cuales pueden repetirse anualmente, pudiendo utilizar la misma audiencia, o disminuir o aumentar según necesidad.

SEMINARIO TALLER 1

CONSTITUCIÓN DE EQUIPOS

OBJETIVOS:

- La autoridad municipal juntamente con los colaboradores responsables en el departamento de Descentralización organizará reuniones informales de comunicación en los diferentes corregimientos del distrito de Santiago para constituir equipos de apoyo a la gestión.

- Sensibilizar a la población beneficiaria, sea colaboradores, usuarios y ciudadanía de la región, sobre la labor que ellos les incumbe como parte del proyecto del sistema de rendición de cuentas, a fin de lograr un cambio de actitud fomentando valores democráticos y ciudadanos (solidaridad, respeto, tolerancia, equidad, corresponsabilidad, participación igualitaria), hacia una práctica de transparencia, participación y colaboración ciudadana.
- Explorar sobre la problemática que se confronta con el proceso de rendición de cuentas y discutir los resultados de este diagnóstico para priorizar problemas e identificar el valor que sustenta la colaboración, participación y transparencia en la ejecución de programas/proyectos.
- Constituir equipos de trabajo y conformar su directiva, según comunidad.

PARTICIPANTES:

- Autoridad municipal
- Jefes del departamento de descentralización
- Invitados especiales como expositores
- Expertos de otras comunidades
- Colaboradores del municipio objeto de estudio
- Usuarios del municipio
- Ciudadanos de la comunidad

RECURSOS:

- Sala de reunión, dotada con sillas

- Recursos didácticos: proyector, fotografías, dípticos o trípticos sencillos y amigables
- Refrigerios

METODOLOGÍA:

- Preparar cronograma de reuniones informales según corregimiento que destaque el objetivo del evento, lugar, fecha, probables invitados y otros aspectos de interés según el contexto.
- Considerar las acciones pertinentes para lograr el objetivo propuesto, tales como:
 - Definir por qué es importante el trabajo en equipo y cuáles son sus beneficios.
 - Hay que destacar que el trabajo colaborativo suma y resuelve
 - Conformar equipo de trabajo heterogéneo con personas que presenten necesidades, deseos, emociones y vivencias diferentes que, inevitablemente, influyen en el grupo, pues la clave reside en tener presentes todas y cada una de estas realidades para favorecer el máximo rendimiento del equipo.
 - Tanto la autoridad, como los expositores o expertos deben desempeñar un liderazgo efectivo, que convenza.
 - Demostrar que comunicar y colaborar en las ideas como base, permite construir juntos.
- Coordinar los recursos necesarios

- Evaluar a nivel de autoridad, expositores y expertos de otras comunidades la constitución del equipo de trabajo según corregimiento.

SEMINARIO TALLER 2

PARTICIPACIÓN CIUDADANA

OBJETIVOS:

Impulsar el desarrollo local y la democracia participativa a través de la integración de la comunidad. Está basada en varias acciones para que la población tenga acceso a las decisiones del gobierno local de manera independiente sin necesidad de formar parte de la administración pública o de un partido político.

PARTICIPANTES:

- Autoridad municipal
- Jefes del departamento de descentralización
- Invitados especiales como expositores
- Expertos de otras comunidades
- Colaboradores del municipio objeto de estudio
- Usuarios del municipio
- Ciudadanos de la comunidad

RECURSOS:

- Sala de reunión, dotada con sillas

- Recursos didácticos: proyector, fotografías, dípticos o trípticos sencillos y amigables
- Refrigerios

METODOLOGÍA:

- Con atención en el cronograma de reuniones informales según corregimiento preparar el objetivo del evento, lugar, fecha, probables invitados y otros aspectos de interés según el contexto.
- Preparar invitación al equipo de trabajo recién constituido y hacer de su conocimiento la primera actividad, que promoverá el progreso local y la libertad participativa mediante la unificación de ideas y que conllevará a la participación de los usuarios y ciudadanos del área seleccionada.
- Considerar las acciones pertinentes para lograr el objetivo propuesto, tales como:
 - Explicar a la audiencia el grado de conocimiento que deben tener acerca de la participación ciudadana, como:
 - Leyes y ordenamientos jurídicos, aclarando las modalidades de participación ciudadana, que son: consulta pública, audiencia pública, foros o talleres y consulta directa.
 - Por qué ser parte activa en la participación ciudadana, ya que contar con una ciudadanía activa e implicada es un síntoma de salud democrática. Los municipios en los que los individuos dedican parte de su tiempo a ayudar a

los demás o a desarrollar proyectos comunitarios suelen entablar relaciones más fructíferas con su gobierno local.

- Quiénes deben intervenir en la participación ciudadana. (ejemplo: mujeres, niños y jóvenes, campesinos, pueblos indígenas, trabajadores y sindicatos, ONG, comerciantes e industriales, universidades y profesionistas, etc.)

- Coordinar los recursos necesarios
- Evaluar a nivel de autoridad, expositores y expertos de otras comunidades la primera actividad a nivel del equipo de trabajo según corregimiento.

SEMINARIO TALLER 3

COLABORACIÓN CIUDADANA

OBJETIVOS:

Impulsar el desarrollo local y la democracia participativa a través de la integración de la comunidad. Está basada en varias acciones para que la población tenga acceso a las decisiones del gobierno local de manera independiente sin necesidad de formar parte de la administración pública o de un partido político.

PARTICIPANTES:

- Autoridad municipal
- Jefes del departamento de descentralización
- Invitados especiales como expositores
- Expertos de otras comunidades

- Colaboradores del municipio objeto de estudio
- Usuarios del municipio
- Ciudadanos de la comunidad

RECURSOS:

- Sala de reunión, dotada con sillas
- Recursos didácticos: proyector, fotografías, dípticos o trípticos sencillos y amigables
- Refrigerios

METODOLOGÍA:

- Con atención en el cronograma de reuniones informales según corregimiento preparar el objetivo del evento, lugar, fecha, probables invitados y otros aspectos de interés según el contexto.
- Preparar invitación al equipo de trabajo y hacer de su conocimiento la segunda actividad, que emprenderá el involucramiento participativo y espontáneo de los usuarios y ciudadanos del área seleccionada.
- Considerar las acciones pertinentes para lograr el objetivo propuesto, tales como:
 - Expresar a la audiencia la diferencia que deben tener acerca de la participación con la colaboración ciudadana, donde la primera permite al público contribuir con ideas y conocimientos de forma que el gobierno local pueda tenerlas en cuenta en la formulación de políticas; mientras que la segunda debe ser capaz

de involucrar a los ciudadanos en el trabajo de las administraciones públicas favoreciendo un traspaso de poder en la ejecución de las distintas políticas gubernamentales, al apostar por la inteligencia colectiva y la innovación.

- La colaboración en el trabajo en equipo
 - El poder de la colaboración
 - Beneficios de la colaboración
 - Coordinar los recursos necesarios
 - Evaluar a nivel de autoridad, expositores y expertos de otras comunidades
- la segunda actividad a nivel del equipo de trabajo según corregimiento.

SEMINARIO TALLER 4

TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

OBJETIVOS:

Hacer de esta comunidad, una sociedad democrática y participativa, que exija, que escuche y analice las decisiones del gobierno local.

PARTICIPANTES:

- Autoridad municipal
- Jefes del departamento de descentralización
- Invitados especiales como expositores
- Expertos de otras comunidades
- Colaboradores del municipio objeto de estudio
- Usuarios del municipio
- Ciudadanos de la comunidad

RECURSOS:

- Sala de reunión, dotada con sillas
- Recursos didácticos: proyector, fotografías, dípticos o trípticos sencillos y amigables
- Refrigerios

METODOLOGÍA:

- Con atención en el cronograma de reuniones informales según corregimiento preparar el objetivo del evento, lugar, fecha, probables invitados y otros aspectos de interés según el contexto.
- Habilitar invitación al equipo de trabajo y hacer de su conocimiento la tercera actividad, que radica en que todas las decisiones a nivel de municipio deberán estar al alcance del público en forma clara, accesible y veraz.
- Examinar las acciones pertinentes para lograr el objetivo propuesto, tales como:
 - Diferencia entre transparencia y rendición de cuentas
 - Importancia de la transparencia y rendición de cuentas dentro de la puesta en práctica de programas/proyectos en la gestión municipal.
 - Beneficios de la rendición de cuentas
- Coordinar los recursos necesarios
- Evaluar a nivel de autoridad, expositores y expertos de otras comunidades la tercera actividad a nivel del equipo de trabajo según corregimiento.

SEMINARIO TALLER 5

FORMULACIÓN DE PROYECTOS

OBJETIVOS:

Explicar cómo se prepara un proyecto, identificando las principales fases de la formulación y evaluación, y cómo podemos llevarlas a cabo utilizando herramientas sencillas.

PARTICIPANTES:

- Autoridad municipal
- Jefes del departamento de descentralización
- Invitados especiales como expositores
- Expertos de otras comunidades
- Colaboradores del municipio objeto de estudio
- Usuarios del municipio
- Ciudadanos de la comunidad

RECURSOS:

- Sala de reunión, dotada con sillas
- Recursos didácticos: proyector, fotografías, dípticos o trípticos sencillos y amigables
- Refrigerios

METODOLOGÍA:

- Con atención en el cronograma de reuniones informales según corregimiento preparar el objetivo del evento, lugar, fecha, probables invitados y otros aspectos de interés según el contexto.
- Habilitar invitación al equipo de trabajo y hacer de su conocimiento la cuarta actividad, que explica los pasos para preparar un proyecto.
- Examinar las acciones pertinentes para lograr el objetivo propuesto, tales como:
 - Definición de un proyecto
 - Beneficios de un proyecto
 - Etapas de un proyecto
 - Paso 1: Identificación del problema
 - Paso 2: Descripción del proyecto
 - Paso 3: Identificación de actividades y sub-tareas
 - Paso 4: Planificación del cronograma de actividades online
 - Paso 5: Asignación de recursos
 - Paso 6: Elaboración del presupuesto
 - Paso 7: Seguimiento y control del proyecto
- Coordinar los recursos necesarios
- Evaluar a nivel de autoridad, expositores y expertos de otras comunidades la cuarta actividad a nivel del equipo de trabajo según corregimiento.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez recopilado y analizado los datos relacionados con la aplicación de los diferentes instrumentos y cotejado con los objetivos propuestos en la investigación se desprenden las siguientes **CONCLUSIONES**:

- La mayor parte de usuarios y colaboradores encuestados para esta investigación recayó en el sexo femenino lo que evidencia que cada vez las mujeres están más involucradas en la gestión administrativa, los medios de comunicación y muchos otros ámbitos existentes. Se agrega que, no es casual esta identificación, pues las damas tienen la capacidad de realizar múltiples tareas al mismo tiempo, dentro de ellas, ser profesionales, compañeras en el hogar y ser madres, que es la labor más demandante de todas.
- Las redes sociales es el medio de comunicación más utilizado para enterarse de la rendición de cuentas de los programas/proyectos del proceso de descentralización del Municipio de Santiago de Veraguas; no obstante, en las líneas presentadas para agregar inquietudes se identifica expresiones que hacen deducir que existen limitaciones relacionadas con el uso de las tecnologías de la información y en consecuencia, se requiere la implementación de ajustes en las comunicaciones internas en la municipalidad para mejorar la calidad de la información.
- La estrategia de mayor beneficio para las audiencias que se involucran en la rendición de cuentas fue compartir necesidades comunitarias, pues así potencializan sus habilidades para el momento en que la municipalidad recurre a su colaboración.

- En las líneas de sugerencias que se agregaron como un reactivo más, los encuestados afirman que la razón por la cual asisten a la rendición de cuentas es porque le interesa saber el avance o atraso de un programa o proyecto en especial, pues la municipalidad no incentiva la participación ciudadana a estos eventos, imperando primordialmente, la posición política.
- La consulta pública es la modalidad de participación ciudadana mayormente utilizada en el Municipio de Santiago de Veraguas, lo que limita al usuario identificar la existencia y proceso de programas y proyectos, y de rendición de cuentas que se desarrollan en la Oficina de Descentralización.
- Los usuarios y colaboradores del Municipio de Santiago no están convencidos con los detalles presentados en la rendición de cuentas porque desconocen si los lineamientos metodológicos adoptados responden a lo establecido en la ley de descentralización -ANTAI-.
- Es reconocida la necesidad de capacitación en materia de rendición de cuentas, transparencia, participación ciudadana producto del proceso de descentralización tanto a los usuarios como los servidores públicos en el Municipio de Santiago de Veraguas.

Con atención a las conclusiones descritas, se presenta las siguientes

RECOMENDACIONES:

- Propiciar la confianza de la ciudadanía y su legitimidad de operar, de manera que la municipalidad vaya más allá de la mínima y obligatoria rendición de cuentas que involucra la legislación.
- Promover acciones de rendición de cuentas que conduzcan la atención de las necesidades comunitarias, de forma tal que, se logre la participación y colaboración ciudadana.
- Poner en práctica el aprovechamiento de las tecnologías digitales y la utilización de datos, para los usuarios y colaboradores del Municipio, de forma tal que se coloquen a tono con las herramientas necesarias y adquieran la información que necesitan.
- Ejecutar un plan de acción para los usuarios y colaboradores del Municipio de Santiago de Veraguas con base a lo exigido en materia legal para actividades de descentralización, de rendición de cuentas, transparencia.

BIBLIOGRAFIA

FINOT, IVAN. Descentralización en América Latina: teoría y práctica. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, 2001.

FLORES GUERRERO, MARCO V. Hacia un modelo de evaluación y rendición de cuentas en el gobierno del estado de Zacatecas. México, Guadalajara, 2014.

GOBIERNO DE COLOMBIA. Artículos al Servicio de la Ciudadanía: Rendición de Cuentas. Colombia, diciembre 2020.

GOBIERTO. Revista: Análisis y enlaces interesantes sobre contratación y gobierno abierto. Madrid, España. 2021.

LUNA, CLARA. Mitos y perspectivas del proceso de descentralización en Panamá. Panamá: REVISTA PANAMEÑA DE POLÍTICA – No.8, Julio – Diciembre, 2009.

MEDINA GUERRERO, MANUEL. La promoción de rendición de cuentas y la participación ciudadana en los procesos de descentralización. España: Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación de la Universidad Complutense de Madrid y la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas, 2006.

MONTENEGRO, JAQUELÍN. Desafíos de la Descentralización de la Administración Pública Panameña y su Incidencia en los 23 Corregimientos que conforman el Distrito Capital. Panamá, 2015.

SPENCER B., AIDA E. Rendición de cuentas, un concepto muy mal usado. Panamá: Periódico La Estrella de Panamá, 19 de noviembre de 2017.

ANEXOS

ANEXO No.1
UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DE VERAGUAS
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

**ENCUESTA APLICADA A USUARIOS DE LOS SERVICIOS QUE
OFRECE LA MUNICIPALIDAD**

**LA RENDICIÓN DE CUENTAS EN EL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN
EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE VERAGUAS**

Objetivo: Medir la capacidad de gestión del Municipio de Santiago de Veraguas mediante el uso de la rendición de cuentas para garantizar la transparencia y efectividad del modelo de descentralización de los recursos.

OBSERVACIONES: Esta encuesta será utilizada con fines académicos como requisito de tesis de la Maestría en Gerencia Pública. Los datos recabados tendrán un manejo confidencial.

INSTRUCCIONES: Se le agradece marcar con un gancho, la opción que se ajuste a su opinión, dentro de las variables de selección que se presenta en cada pregunta.

Sexo ☐ Masculino ☐ Femenino

Rango de edad ☐ 18 a 30 años ☐ 31-40 años
 ☐ 41 a 50 años ☐ 51 a 60 años
 ☐ Mas de 61 años

¿Qué medio de comunicación le permitió enterarse de la rendición de cuentas en el proceso de descentralización del Municipio de Santiago de Veraguas?

☐ Página web
☐ Redes sociales
☐ Alcaldía
☐ Invitación directa

¿Se da la oportunidad para que los asistentes opinen sobre la rendición de cuentas?

☐ Siempre
☐ A veces
☐ Nunca

¿La información presentada en la rendición de cuentas responde a sus expectativas?

- ☐ Siempre
- ☐ A veces
- ☐ Nunca

¿Cuál de las siguientes razones hacen que la rendición de cuentas no responda a sus expectativas?:

- ☐ No es clara la información expuesta
- ☐ Me interesa saber los avances o atrasos
- ☐ Fue muy extensa o corta

¿Volvería a participar en un acto de rendición de cuentas?

- ☐ Si
- ☐ No

¿Para qué, usted volvería a participar en un acto de rendición de cuentas?

- ☐ Conocer la gestión realizada
- ☐ Estar informado
- ☐ Contribuir con la gestión

¿De los siguientes programas/proyectos que se pueden realizar, cuál o cuáles considera prioritario?

- | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| ☐ Salud | ☐ Empleo |
| ☐ Educación | ☐ Seguridad |
| ☐ Vivienda | ☐ Transporte |
| ☐ Deporte | ☐ Cultura |

¿Cuál de las siguientes estrategias para la rendición de cuentas considera de mayor beneficio para las audiencias involucradas?

- ☐ Exposiciones anuales
- ☐ Diálogos mensuales
- ☐ Participaciones e intervenciones frecuentes para el desarrollo de proyectos
- ☐ Compartir necesidades comunitarias
- ☐ Conocer y participar en la distribución del presupuesto
- ☐ Dar a conocer los avances de los proyectos en períodos a mediano plazo
- ☐ Priorizar a nivel comunitario los programas/proyectos a desarrollar

¿En cuál o cuáles de las siguientes modalidades de participación ciudadana ha intervenido?

- ☐ Consulta pública
- ☐ Audiencia pública
- ☐ Foros y talleres
- ☐ Participación directa

¿Ha recibido capacitación referente al uso de estrategias de rendición de cuentas producto del proceso de descentralización

_____ Siempre

_____ A veces

_____ Nunca

Anote sus comentarios sobre la investigación, que no fueron contemplados en la encuesta:

ANEXO No.2
UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DE VERAGUAS
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

ENCUESTA APLICADA A SERVIDORES PÚBLICOS
DE LA MUNICIPALIDAD

LA RENDICIÓN DE CUENTAS EN EL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN
EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE VERAGUAS

Objetivo: Medir la capacidad de gestión del Municipio de Santiago de Veraguas mediante el uso de la rendición de cuentas para garantizar la transparencia y efectividad del modelo de descentralización de los recursos.

OBSERVACIONES: Esta encuesta será utilizada con fines académicos como requisito de tesis de la Maestría en Gerencia Pública. Los datos recabados tendrán un manejo confidencial.

INSTRUCCIONES: Se le agradece marcar con un gancho, la opción que se ajuste a su opinión, dentro de las variables de selección que se presenta en cada pregunta.

Sexo ☐ Masculino ☐ Femenino

Rango de edad ☐ 18 a 30 años ☐ 31-40 años
 ☐ 41 a 50 años ☐ 51 a 60 años
 ☐ Mas de 61 años

¿Qué medio de comunicación le permitió enterarse de la rendición de cuentas en el proceso de descentralización del Municipio de Santiago de Veraguas?

☐ Página web
☐ Redes sociales
☐ Alcaldía
☐ Invitación directa

¿Se da la oportunidad para que los asistentes opinen sobre la rendición de cuentas?

☐ Siempre
☐ A veces
☐ Nunca

¿La información presentada en la rendición de cuentas responde a sus expectativas?

- ☐ Siempre
- ☐ A veces
- ☐ Nunca

¿Cuál de las siguientes razones hacen que la rendición de cuentas no responda a sus expectativas?:

- ☐ No es clara la información expuesta
- ☐ Me interesa saber los avances o atrasos
- ☐ Fue muy extensa o corta

¿La autoridad municipal al rendir cuenta de los programas/proyectos permite preguntas y/o recomendaciones como mecanismo de transparencia?

- ☐ Siempre
- ☐ A veces
- ☐ Nunca

¿La autoridad municipal al rendir cuenta, presenta estados financieros destacando los montos por renglón vs gastos según los programas/proyectos, como medio de transparencia?

- ☐ Siempre
- ☐ A veces
- ☐ Nunca

¿La información presentada en la rendición de cuentas, advierte visos de transparencia como una de las exigencias para todas las instituciones públicas?

- ☐ Siempre
- ☐ A veces
- ☐ Nunca

¿En cuál o cuáles de las siguientes modalidades de participación ciudadana ha intervenido?

- ☐ Consulta pública
- ☐ Audiencia pública
- ☐ Foros y talleres
- ☐ Participación directa

¿Ha recibido capacitación referente al uso de estrategias de rendición de cuentas producto del proceso de descentralización

- ☐ Siempre
- ☐ A veces
- ☐ Nunca

Anote sus comentarios sobre la investigación, que no fueron contemplados en la encuesta:

ANEXO No.3
UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DE VERAGUAS
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

**GUÍA DE OBSERVACIÓN A LOS PARTICIPANTES EN LA RENDICIÓN DE
CUENTAS MUNICIPIO DEL DISTRITO DE SANTIAGO, VERAGUAS**

- Ejecución de la Rendición de Cuentas (procedimiento y contenido de la actividad)
- Programas/proyectos expuestos (explicación del origen del fondo: gobierno, donaciones, otros ingresos)
- Aspectos contemplados en la Rendición de Cuentas
- Asistencia de los usuarios (líderes comunitarios, autoridades locales, otros)
- Facilidades de participación