

ISSN L 2805-1912

AÑO 1 / Nº 1 / ENERO-JUNIO DE 2022 / REP. DE PANAMÁ

# GOBIERNO & SOCIEDAD

REVISTA SEMESTRAL DEL INSTITUTO DE ESTUDIOS DEMOCRÁTICOS DEL TRIBUNAL ELECTORAL

1

# Aproximación teórica al concepto de gestión responsable (accountability) para fortalecer la participación ciudadana en Panamá

*Theoretical approach to the concept of responsible management (accountability) to strengthen the citizen participation in panama*

**Maricarmen Soto Ortigoza\*** (Universidad del Caribe).

**Moisés Moya\*\*** (Universidad del Caribe).

**Eric Espinosa-Fernández\*\*\*** (Universidad del Caribe) (Universidad de Panamá).

**Resumen:** Se profundiza la temática en Panamá desde el objetivo de Generar teoría desde la óptica epistemológica del concepto de Gestión Responsable (Accountability), para fortalecer la Participación Ciudadana. Enmarcado en un paradigma cualitativo, uso de hermenéutica de la doctrina, los resultados permitieron identificar teorías sobre rendición de cuenta y la contabilidad social, para toma de decisiones y detección de gastos hundidos en audiencias públicas. Se concluye que los gobiernos deben ser transparentes a través de la responsabilidad, más allá de lo financiero.

**Palabras Clave:** Gestión Responsable, Participación ciudadana, Gastos hundidos, Doctrinas, Audiencias públicas.

---

\*Posdoctoral en Gcia. de las Organizaciones. PhD en Filosofía de la Educación; Doctora en Ciencias Mn. Gerencia. Doctora en Innovaciones Educativas, Master en Gerencia de RRHH, Especialista en PsicoNeuroLingüística. Miembro del Instituto Venezolano de Psicolingüística. Docente-Investigador, Vicerrectora Académica de la Universidad del Caribe. Universidad Latina. <https://orcid.org/0000-0003-2693-383X> Thompsons Researcher ID:-3326-2015. [drasotom@gmail.com](mailto:drasotom@gmail.com)

\*\*Máster en Dirección Comercial y Marketing, Máster en Gestión y dirección de marketing global y nuevos mercados, Lcdo. En Derecho, Internacional financiero, mercantile y tributario, Rector de la Universidad del Caribe. [Moises.moya@ucaribe.edu.pa](mailto:Moises.moya@ucaribe.edu.pa)

\*\*\*Doctorando en Gerencia de la Universidad del Caribe; MBA-Énfasis en Mercadeo político; MBA-Especialización en Comercio Internacional; Postgrado en Docencia Superior Universidad; MBA-Énfasis en Recursos Humanos; Postgrado en Alta Gerencia; Lic. Administración de Mercadeo y Publicidad. Docente-Investigador Universidad de Panamá. [ericespinosaf@hotmail.es](mailto:ericespinosaf@hotmail.es)

**Abstract:** *The theme in Panama is deepened from the objective of Generating theory from the epistemological perspective of the concept of Responsible Management (Accountability), to strengthen the Citizen Participation. Framed in a qualitative paradigm, use of doctrinal hermeneutics, the results allowed to identify theories on accountability and social accounting, for decision making and detection of sunk expenditures in public hearings. It is concluded that the governments must be transparent through accountability, beyond financial matters.*

**Key Words:** *Responsible Management or Accountability, Citizen Participation, Sunk Expenditures, Doctrines, Public Hearings.*

---

## I. Introducción

La globalización, la competitividad y la generación de conocimientos en el mundo postmoderno hacen que las organizaciones se preocupen por optimizar sus procesos productivos, con énfasis en un mejor uso de sus recursos disponibles en tiempo real. Un nuevo líder líquido el que se transforma constantemente y que tanta falta hace en los actuales escenarios pandémicos todo puede cambiarlo para bien de una sociedad Bauman<sup>1</sup>.

Asimismo, la productividad de una organización es el norte para la consecución de las metas trazadas, y por ello, es importante el cumplimiento de los planes y proyectos organizacionales pertenecientes al sector público para los efectos que tuvo la investigación. Entre los principales beneficios generados por el incremento de la productividad de una organización serían producir más en el futuro y monitorear la misma para constatar el uso de los menores recursos, propendiendo a optimizar el nivel de calidad de vida de la sociedad y evitando gastos hundidos.

---

<sup>1</sup>Bauman, Z. (2015). Modernidad líquida.  
<https://books.google.com.pa/books?id=yE9kCgAAQBAJ&lpg=PP1&dq=bauman&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q=bauman&f=false>



Es innegable que los cambios producidos en la sociedad Latinoamericana de manera muy particular en la panameña apuntan a un ciudadano más preocupado por su calidad de vida sobre todo en estos escenarios de crisis sanitaria, donde prevalece la salud física y mental sumándose hacia las posturas más exigente ante los encargados de ejecutar las políticas públicas, es decir los gobernantes.

La presión social poco a poco ha venido tomando fuerza y obliga a las instituciones públicas a reestructurar sus procesos y sus políticas mediante acciones dirigidas más hacia los aspectos sociales, donde las comunidades sean rectoras de sus propios destinos mediante mecanismos de participación y decisión en la planificación, formulación y ejecución de los presupuestos de las instituciones gubernamentales.

Polo & Lobatón (2019), exponen que en los escenarios públicos la contabilidad financiera no ha sido suficiente para el propósito de brindar información útil, oportuna y completa como sistema de información de acuerdo con la definición de contabilidad para la toma de decisiones asertivas. Deja de lado la importancia de una función de custodia y rendición de cuentas (en adelante responsabilidad).

La contabilidad financiera se considera limitada en estos aspectos, con pocos argumentos que le permitan diseñar los procesos y procedimientos cuando se trata de rendir cuentas en la responsabilidad de las dimensiones, social, ambiental y hasta cultural, (Valleys, 2014). Entra en juego la contabilidad social aproximándose al término responsabilidad o responsabilidad como intento de traducir el vocablo inglés *Accountability* para aprehender el significado de la doble función de la disciplina contable en lo que hace:

- a) Rendir cuentas o ser responsable por el control en el manejo de recursos;
- b) Exteriorizar (cuantitativa y/o cualitativamente) el resultante de dicha administración para apoyar a la gestión de un sistema de Responsabilidad Social en negocios socialmente responsables.

En la búsqueda de la relación de bienes de factores productivos y producción final, se ha olvidado el hecho de la responsabilidad (rendición de cuentas) hacia quienes va dirigida la gestión, los gerentes se han centrado más en otros aspectos, que a los inherentes a la transparencia, seguimiento, monitoreo y control del desempeño por parte de quienes son impactados directamente en la calidad de vida por la gestión de una institución pública.

El sector público panameño no escapa a esta realidad, pues las instituciones del gobierno a través de los procesos de modernización y/o digitalización en la región han surgido debido a un variado conjunto de elementos: crisis fiscales, corrupción generalizada, graves ineficiencias, cuestionamiento sobre la injerencia del Estado, demandas de la economía, sociedad civil y sistema político.

Sin embargo, una motivación común y permanente ha sido la necesidad de evitar que este sector político colapse y se transforme en freno para el desarrollo económico.

En este sentido, uno de los pilares que sustentan la formación del nuevo republicano y republicana, “es aprender a convivir y participar”. Este encuentra su sustento filosófico, inicialmente, en el planteamiento de Freires (2002): “El hombre no podrá ejercer su derecho a la participación a menos que haya salido de la calamitosa situación en que las desigualdades del subdesarrollo le han sometido”.

Este planteamiento explica la necesidad de superar el concepto de representatividad en el cual se han colonizados Pueblos enteros y se castró su ser político y ciudadano, promoviendo, por el contrario, y de acuerdo con lo previsto en la Constitución de la República y sus leyes, sobre la participación “...ley 6 de 22 de febrero de 2002, que dicta normas para la transparencia en la gestión pública, establece la acción de Hábeas Data y otras disposiciones. Como medio necesario de lograr el protagonismo que garantice su completo desarrollo, tanto individual como colectivo.

También este polo se sustenta en los postulados de sociabilidad, generación y amor propio de Simón Bolívar como máximas del ser un sujeto social. Aunado a esta situación, los gobiernos están tomando conciencia de la necesidad de reestructurar sus procesos administrativos a fin de mejorar la eficacia de sus actividades, la eficiencia de sus instituciones y la productividad de sus recursos tanto humanos como financieros de manera que puedan rendir cuentas a la sociedad y sus superiores, por la honestidad, la legalidad y la calidad formal y sustancial de su gestión. ¿Empero, Se está logrando realmente?, Hay verificación y transparencia de los gastos hundidos, que todos saben existen?

En Panamá, puede impulsarse una gestión responsable (accountability), en función de la productividad gubernamental, la cual no se percibe en las actuaciones de la gerencia en las instituciones del gobierno, donde actuar de acuerdo con principios de transparencia, probidad, excelencia y solidaridad con los ciudadanos afectados, no han podido mantener un nivel de respuesta oportuno, efectivo, eficiente y eficaz en el cumplimiento de su misión y visión desde esta perspectiva, tales reflexiones sobre lo expuesto justifican el presente artículo el cual tiene como objetivo

general una aproximación teórica al concepto de gestión responsable para fortalecer la participación ciudadana en Panamá.

Según Arreche, Soto (2013), al analizar la responsabilidad (rendición de cuentas), como herramienta eficaz en la productividad de la participación ciudadana, se está logrando proceso inteligente en la gestión gubernamental desde la base y en uso de un precepto de transparencia y comunicación eficaz, que incentivará la reprogramación de concepciones, para la mejora de la calidad de vida a través de procesos administrativos, técnicos, participativos, y de verdadero servicio al Pueblo, demostrando que la gestión pública puede realizarse en un marco de integración entre la participación popular del ciudadano y la responsabilidad (rendición de cuentas) como herramienta eficaz de la gestión pública.

## **II. Aproximación teórica al concepto de Responsabilidad Social (Accuntability): Herramienta eficaz de gobierno**

Entendemos por Responsabilidad al proceso de rendición de cuentas y este ha sido un mandato contemplado en las Constituciones de 1904, 1941, 1946 y 1972. Actualmente, en Panamá, la ‘rendición de cuentas’ descansa sobre los pilares de la información, justificación, responsabilidad y sanción. Una de las preocupaciones de las organizaciones a nivel mundial se centra en el aumento de la competitividad como forma de inserción en la economía global. En la base de la competencia se asienta el concepto de productividad el cual es un factor determinante en el éxito o fracaso de las empresas. ¿Pero a través de que herramientas potentes se consigue ésta con mayor efectividad? En ese contexto, para que una organización transite hacia una mayor productividad, necesita integrar todos los



elementos que en su quehacer cotidiano, hacen posible la premisa del “ser mejor” y como consecuencia el “hacer mejor”, con ello, construirá un futuro que coloque a la gestión vial en una posición competitiva, y con ello un servicio de calidad a menores costos, para lograr una producción eficiente y supervivencia en su entorno al ser capaz de adaptarse a éste es por lo que se debe tomar a la responsabilidad (rendición de cuentas) como instrumento para tal fin que englobe a la organización y a la sociedad.

Para la consecución de los preceptos anteriores se recurre a la responsabilidad. Al respecto Caridad y Pelekais (2005), plantean que, la responsabilidad (rendición de cuentas), va más allá de la sanción, agrega valor a la gestión en cuanto a la obtención de resultados de manera responsable. En la administración pública la responsabilidad se refiere a la obligación que tiene el servidor electo, así como todo ser humano que actúa por delegación de terceros, de rendir cuentas morales y de comprometerse, para bien o para mal, con los resultados de su gestión.

En este orden de ideas, se inserta la responsabilidad en el desarrollo de la gestión organizacional, la cual contempla la rendición de cuentas precisa y oportuna de tipo gerencial de los servidores públicos, sobre el desempeño, calidad y resultados de la gestión. De allí que la evolución de este concepto y su operacionalización se haya esencialmente ligada tanto a la medición como a la evaluación de resultados, análisis costo-efectividad, costo-beneficio y efectividad- ética, así como a la ponderación de factores atinentes a la oportunidad, mérito y conveniencia de las decisiones.

Según, González (2003), desarrolla la responsabilidad como la obligación legal y ética, que tiene todo gobernante de informar al gobernado públicamente por la eficacia de la gestión y resultados, y el deber de los funcionarios o empleados de rendir

cuenta ante una autoridad superior y ante el público por los fondos o bienes del estado a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado. Aceptar la obligación de ser responsable moralmente se convierte en la guía de la conciencia que en gran medida refleja las creencias y compromisos sociales, culturales, religiosos, fraternales, cívicos e ideológicos.

Una referencia internacional de importancia es que, la Contraloría del Perú, según la resolución No. 072(2000), en sus normas de control interno para el sector público establecen la existencia de dos tipos de responsabilidad: La financiera y la gerencial. La primera de ellas es la obligación que asume una persona que maneja fondos o bienes públicos de responder ante su superior y públicamente ante otros, sobre la manera cómo se desempeñó en sus funciones.

La segunda, referida al interés de los gobernantes de ofrecerles a sus ciudadanos canales y herramientas de participación y control en su gestión, lo cual ha permitido la creación de oficinas de contactos con la comunidad, las audiencias públicas, la figura del defensor de los derechos de los ciudadanos, el uso de las páginas WEB e-gobierno de gran importancia en los escenarios actuales por el uso de plataformas tecnológicas, entre otros.

Por ello, diversos conceptos hacen reflexiones para impulsar este proceso, cuyo propósito declarado es la profundización democrática. Se trata de prescripciones que se presentan como nuevas, sin embargo, la responsabilidad (rendición de cuentas) es un viejo proceso administrativo sobre el cual poco se conoce, no se duda que las propuestas actuales incorporen renovaciones, pero se aplican sin estudiar su impacto antes, lo que ha sido la práctica, asumiendo modas con altos riesgos de no lograr los objetivos formalmente presentados.

Ahora bien, el conocimiento sobre responsabilidad (rendición de cuentas), presenta varios problemas, en primer lugar, es escaso, ello está vinculado a que se trata de un fenómeno que en la práctica ha tenido poca importancia como instrumento de cambio o reforma de la gestión, es reciente en el marco del paradigma de la Nueva Gerencia Pública que ocupa un lugar relevante en el discurso de la modernización de la administración pública. En segundo lugar, gran parte del conocimiento sobre la materia lo constituyen propuestas para el cambio, sin un mínimo acercamiento a la comprensión de la realidad.

En tercer lugar, el conocimiento que intenta describir y explicar la realidad, tiene a juicio de los investigadores varios problemas, uno de ellos es su carácter idealista en tanto se estudia la práctica de responsabilidad (rendición de cuentas), teniendo como soporte el deber ser, es decir la identificación de desviaciones entre ese deber ser y la práctica.

Dentro de ese marco, existen otros términos que con frecuencia son usados como sinónimos de responsabilidad (rendición de cuentas), en especial: Responsabilidad, Responsabilización y Accountability. También los términos: Transparencia y Control causan ruido al intentar delimitar las fronteras de la rendición de cuentas.

Sobre este término, Responsabilidad se encuentra a raíz de los cambios que se promueven en la accountability, especialmente en lo que tiene que ver con la participación del ciudadano como sujeto a quien se rinde cuentas, es usado fundamentalmente por organizaciones internacionales que promueven programas anticorrupción, especialmente la Agencia para el Desarrollo Internacional (AID) y en aquellos países donde este programa ejerce influencia.

Según Ochoa y Montes de Oca (2004), la rendición de cuentas es un proceso a través del cual los servidores públicos dan

cuenta de sus actos, a distintos sujetos, de modo diverso y a través de diferentes medios, por estar obligados a ello. Al referirse a la Rendición de Cuentas Tradicional, el autor expone que es de “tipo memoria anual, en donde el gobierno menciona las políticas, sus buenas intenciones y una lista interminable de „aparentes logros , pero sin hacer referencia a los resultados concretos asociados a las actividades programadas y los recursos asignados”.

### **III. Comportamiento Responsable**

Se puede decir que es el proceso a través del cual los gobernantes dan cuenta de sus actos. la administración pública burocrática populista, con un objetivo de Responsabilidad constituye en lo esencial la justificación del gasto público, a través de la demostración de inversiones y obras sociales realizados por los gobernantes, sin considerar las ofertas electorales realizadas, los planes formalmente definidos ni el marco legal establecido, con lo cual este sistema de rendición de cuentas tiene una profunda diferencia con el estilo típicamente weberiano.

El objetivo entonces es ser eficaz con establecimientos de normativa legal, Münch y García (2004), exponen que las normas son mandatos precisos que determinan la disposición o actividad que deberá seguirse. Igualmente, Catacora (2001, p. 95), expresa que la normativa legal es aquellas que detallan la forma como se debe llevar a cabo un procedimiento.

La responsabilidad necesita para completar el proceso de eficacia la gestión de auditorías, lo cual según Hernández y Martínez (2003), definen esta fase como, el examen que se realiza en una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y la planificación y control como uso de sus recursos al comprobar la observancia

de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de éstos y el de mejorar las actividades primarias examinadas. Hoy por hoy, es un elemento vital para la gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos qué tan bien resuelven los problemas económicos y sociales que a este nivel se presentan.

Otro aspecto relevante, para el comportamiento responsable son las audiencias públicas, en este tópico Gordillo (2000), expresa que éstas son una forma para consultar las prioridades de asignación de las partidas de inversión regional, permitiendo a las comunidades y sus representantes expongan los proyectos que podrían financiarse con estos recursos, dada su importancia para la región.

Para finalizar, la herramienta gerencial que representa la Responsabilidad requiere la revisión de los valores organizacionales, lo cual para Rodríguez (2000), constituyen el primer elemento fundamental para una buena gestión del capital humano, dado que es un sistema de valores cimentado a lo largo de un proceso de socialización, de una base de principios constituyentes de la línea rectora de la conducta del individuo que orientarán la toma de decisiones y sirven de guía para la acción, para emitir juicios y para diferenciar lo correcto de lo erróneo.

#### **IV. La importancia de la responsabilidad para evitar Costos hundidos**

Desde el momento que el gobernante en audiencia pública realiza una rendición de cuenta a la ciudadanía para transparencia y monitoreo, se puede traslucir o no los costos hundidos, entendiéndose por ellos aquellos costos retrospectivos, que han sido incurridos en el pasado y que no pueden ser recuperados (Méndez, 2020).

Según Bruno (2019), los costes hundidos afectan la toma de decisiones y ya fueron ejecutados, no se pueden revertir, pero el impacto fue totalmente nefasto para cualquier organización, suelen ser una cadena que se arrastra y no permite la agilidad en la organización. Quienes optan por ellos cuentan los días para la llegada de la vacuna y regresar a una forma de hacer negocios que tal vez no llegue nunca.

Según los autores partiendo de este concepto en la administración pública por ser tan burocrática y gigantesca, los dineros se pierden y nadie los controla, a menos que ciertamente se aplique un buen sistema de gestión basado en la responsabilidad a la ciudadanía que permite la transparencia y las acciones claras en cuanto a las finanzas sociales.

## **V. El origen y fortalecimiento de la Participación Ciudadana**

Se requiere de un nuevo abordaje que implique el establecimiento de mecanismos institucionales que permitan aunar esfuerzos entre el Estado, los ciudadanos y la sociedad civil en beneficio de construir soluciones viables de corto, mediano y largo plazo en un ambiente de libertad, inclusión, responsabilidad y eficiencia. (González, 2005).

¿Será posible entonces, impulsar un nuevo esquema de funcionamiento democrático, donde el ciudadano, el pueblo, y la sociedad civil ocupen el lugar de protagonismo frente al Estado, sus instituciones y su gobierno? ¿Puede contribuir la participación ciudadana a alcanzar la senda del desarrollo, la prosperidad y la modernidad, en nuestros países? ¿Puede la rendición de cuentas apoyar e impulsar el proceso de participación ciudadana?

La incorporación del tema de la participación en la agenda de los distintos gobiernos de nuestra región ha sido progresiva y por varias motivaciones. Una de ellas, fue el reconocimiento de la incapacidad del Estado para atender de manera eficaz y eficiente las diversidades de demandas y problemas de su entorno específico.

Es por ello, que esta situación propició en los gobiernos de la región el impulso de medidas de desregulación, privatización, descentralización y desconcentración administrativa; tratando de incorporar al sector privado en la resolución de una agenda llena de asuntos sin resolver. Otra causa promotora de la participación fue la necesidad de democratizar las relaciones entre el Estado y la sociedad civil como un elemento.

Según, Díaz (2005), plantea que el mandato amplio y suficiente, si se cuenta con la voluntad de los encargados, forja conciencia ciudadana y eso que el legislador llama cultura de participación democrática y protagónica de la participación.

En términos muy sencillos, la participación ciudadana es el proceso mediante el cual los ciudadanos en forma directa o mediante sus expresiones asociativas, inciden en ciertos procesos gubernamentales definitorios de políticas públicas. Es decir, por medio de la participación ciudadana individuos, comunidades y sectores sociales organizados tienen la oportunidad de intervenir de distintas maneras en la resolución de determinados asuntos de interés colectivo.

Por su parte, la participación ciudadana en la ejecución de las políticas públicas está un tanto más claro. En efecto, sobre este particular hay mucha más experiencia en el ámbito regional latinoamericano. Al respecto, basta recordar los procesos de privatización, aquellos de concesiones públicas, de descentralización o de convenimientos con agentes particulares (con o sin fines de lucro), para la prestación de determinados servicios.

Finalmente, el concepto de la participación ciudadana supone directamente el ejercicio de la contraloría social. Esta contraloría implica la participación de los ciudadanos, de las comunidades y de los sectores sociales organizados en la supervisión, control y seguimiento de las políticas públicas de impacto nacional, regional, local y comunitario; con especial énfasis en aquellos dirigidos al desarrollo humano. La contraloría social es un segmento importante y estratégico de la participación ciudadana que requiere de un amplio y urgente desarrollo técnico y legislativo para hacerlo realidad de una manera eficaz y eficiente.

Otro autor, Dorta (2008), realiza preguntas como ¿para qué la Participación Ciudadana?; muy simple, para la plena realización de los hombres y mujeres, entiéndase de la persona humana. La Participación no es un capricho, es instrumento indispensable para hacer realidad el Poder Popular, el Poder ya no en mano de los burócratas, sino como instrumento directo de la gente para el encuentro con su propio camino.

En este sentido, el Poder Popular es fundamentalmente Participación Ciudadana, como instrumentos ejes del poder en manos del pueblo- son la vía de desarrollo aunado a la educación. La nueva sociedad surge con un mayor compromiso de la gente, de allí que a mayor participación del ciudadano, mejor sociedad, mejor gobierno y mejor calidad de vida.

Según expresa Dorta (2008), se concreta ahora en seis puntos, los fines de la Participación Ciudadana; ellos son la media docena de razones que motivaron a los constituyentes a hacer de la participación el eje fundamental de la democracia:

- a) Desarrollar al individuo y a su colectivo se alcanza, con mucha más eficiencia, a través de la participación de las personas. Cuando los ciudadanos toman parte del



hecho público y político, desarrollan con mayor profundidad sus propias potencialidades.

- b) Afianzar la sociedad democrática, pluralista, tolerante, participativa, crítica, libre, social y protagónica es fin primordial de la participación de los ciudadanos y de las ciudadanas, quienes encuentran así su propio camino y logran sus objetivos;
- c) Fortalecer la democracia, ejercerla a plenitud, tiene en la Participación Ciudadana el instrumento clave. Los principios de soberanía popular, de respeto y desarrollo de los derechos humanos, encuentran en la participación una vía segura para su consolidación;
- d) Fomentar el efectivo control sobre los asuntos públicos, resulta particularmente importante para el logro de los objetivos del Estado, siendo para ello indispensable la participación de todos;
- e) Consolidar la solidaridad social, el hombre consciente de que no puede marchar solo, de que la solidaridad lo obliga a transitar junto a sus conciudadanos el camino del desarrollo, permite más fácilmente la felicidad general. Un hombre solidario es un hombre más feliz, y genera, además, felicidad en sus congéneres.
- f) ) Propiciar las diversas formas de organización social, es el sexto de los fines de la Participación Ciudadana que estamos aludiendo. A una mayor Participación Ciudadana, se corresponde un más amplio número y modalidad de organizaciones sociales para el protagonismo del hombre.

Así mismo, vinculado al punto anterior, el proceso participativo, exige la puesta en marcha de un proceso de capacitación y

adiestramiento de los miembros de las burocracias públicas, como contraparte directa de los procesos y eventos técnicos que se derivaran de la nueva condición participativa de la administración. En cuarto lugar, el Estado y sus instituciones deberán facilitar los recursos organizativos, técnicos y tecnológicos, informativos e informáticos y los espacios físicos para el cumplimiento eficaz de los procesos de participación ciudadana.

Otra condición es la dotación en forma oportuna y suficiente por parte del Estado de los recursos presupuestarios para garantizar el funcionamiento de las distintas instancias de participación ciudadana. Por último, para la concreción de los procesos de participación ciudadana se necesita un fuerte apoyo y compromiso político de las fuerzas gubernamentales en alianza con la sociedad civil organizada. Sin una convicción política firme, la participación ciudadana será sólo una declaración de principios bien intencionados.

## **VI. Evidencias obtenidas a partir del proceso responsable en la gestión pública para fortalecer la Participación Ciudadana en los Estados**

El análisis que a continuación se describe, presenta una reducción fenomenológica de los resultados correspondientes al levantamiento y análisis de la información que se realizó para esta investigación y que se enmarcó metodológicamente en los criterios a los cuales está sujeta la variable. Una vez procesada la información recolectada y tabulada se obtuvo los siguientes resultados para la variable Responsabilidad que permite observar cómo se está llevando a cabo la rendición de cuenta en los organismos públicos estudiados:

Los informantes expresaron elementos que marcan una tendencia, que permiten considerar que la gerencia, se identifica

con los compromisos que tienen con los usuarios, en esta materia, se realizan demostraciones con la oportunidad de brindarles información sobre los servicios prestados.

En este sentido, Certo (2001), considera que la responsabilidad social tiene diferentes significados para diferentes personas, en la social corporativa “es la obligación que tiene la gerencia de tomar acciones para proteger y mejorar tanto el bienestar de la sociedad como un todo, así como los intereses de la organización.

Estos resultados suelen tener claros los compromisos adquiridos, sin embargo, tienen limitaciones para poder usuarios.

En cuanto al diagnóstico de la corresponsabilidad se obtuvo que los gerentes tienen poca responsabilidad en la administración de sus recursos, ya que la misma recae fundamentalmente en los cuentadantes de estas instituciones. No obstante, su trabajo lo realizan de manera mancomunada y armónica con los miembros de la organización y las comunidades, satisfaciendo sus necesidades sentidas y reales bajo un enfoque sustentable, lo cual demuestra un alto sentido de responsabilidad y de visión compartida en los objetivos de la gestión.

Los resultados arrojados llevan a concluir que la comunicación interna ejercida por los gerentes en sus unidades organizacionales es en algunas ocasiones directa, personalizada y armónica, donde se respetan los canales fundamentales del proceso comunicacional para el intercambio de conocimiento y el esclarecimiento de tácticas y estrategias para alcanzar los objetivos planteados por la organización.

En cuanto al cumplimiento de la normativa legal, los resultados obtenidos demostraron que los gerentes se apegan, más no dan estricto cumplimiento a las normas y procedimientos establecidos en sus procesos administrativos inherentes a sus funciones. Así mismo, de acuerdo con las instituciones estudiadas, éstas

cuentan con una unidad de asesoría jurídica que se encarga de orientar, tramitar y encauzar la acción de los gerentes en caso de presentarse algún problema legal. Aunado a ello, los gerentes o gobernantes formulan sus políticas enmarcadas dentro de la normativa legal vigente de lo contrario pueden exponerse a sanciones o penalizaciones establecidas en las leyes vigentes.

La gestión de auditorías es poco utilizada por los gerentes públicos para monitorear el alcance de los objetivos planteados, así como los niveles de eficacia, efectividad y eficiencia en el desempeño de sus funciones. No obstante, reconocen la importancia de estas para la conducción y reprogramación de las metas ante un entorno cambiante.

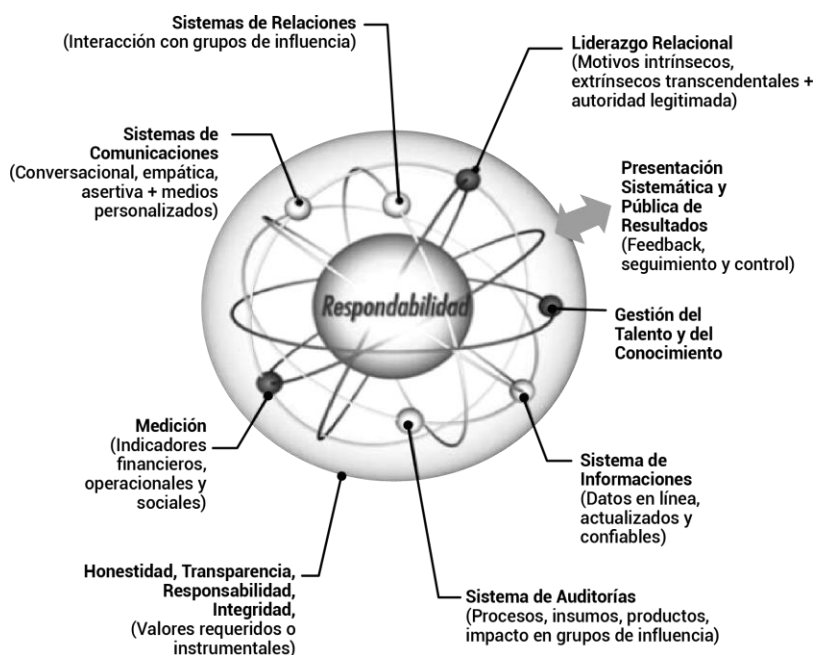
También, se demuestra que los gerentes no realizan audiencias públicas para rendir cuentas y/o dar a conocer su gestión ni sus prioridades de inversión, ya que las mismas son realizadas a través de los medios de comunicación social. Los proyectos presentados por las comunidades para la asignación de recursos financieros no son expuestos en las audiencias públicas, ya que los mismos deben ser entregados y expuestos ante la gerencia técnica respectiva para su evaluación.

En torno a los valores organizacionales, todos los gerentes públicos encuestados, coinciden en que su actuación dentro de la organización esta modelada por principios éticos y morales tanto personales como organizacionales y consonancia con el respeto a la dignidad y a los derechos humanos. Es importante destacar que las acciones y el desempeño de los gerentes se enmarcan en parámetros de honestidad y transparencia.

En este sentido, las organizaciones públicas ganarían imagen y credibilidad si construyeran equipos de alto desempeño con representantes de la comunidad para ejercer la función de la res-

pondabilidad, cuando de programas de responsabilidad social se trate. La relación efectiva empresa-comunidad fomenta la participación, el diálogo, la búsqueda de compromiso, el análisis conjunto de las situaciones y toma de decisiones; todo lo cual se basa en la premisa de que las reglas mejor cumplidas son aquellas en las cuales se ha participado para elaborarlas.

**Imagen 1**  
**Componentes de un sistema de cultura de gestión responsable**



Fuente: Caridad, Pelekais adaptado por Soto, et al. (2021)

## **Bibliografía**

- Areche, R. Soto, M. (2013). Participación ciudadana en el marco de la gestión pública responsable. Revista ERUDIS. Conocimiento Aplicado. UNEFA, Volumen II Edición No 2. Venezuela.
- Bruno, N. (2019). Costos hundidos endógenos y competencia: aplicación al caso de telefonía local en EEUU. Ensayos de Política Económica Vol III No. 1.
- Caridad, Migdalia y Peleskais, Cira. (2005). Perfil Unitriádico de Empresas. Responsables. Ediciones. Astro Data S.A Maracaibo. Venezuela.
- Catacora, F. (2000). Sistemas y Procedimientos Contables. Mc Graw Hill. Colombia. P.95.
- Certo, S. (2001), Administración Moderna. 8va. Edición. Editorial Prentice Hall. Contraloría General del Perú. (2000). Resolución No. 072.
- Díaz, L. (2005). Los Estados y Municipios. Caracas, Venezuela.
- Dorta, C. (2008). Participación Ciudadana ¿Para qué? Aporrea. Org. [www.aporrea.org/poderpopular/a605447.html](http://www.aporrea.org/poderpopular/a605447.html). pág. visitada el 29 de oct 2009.
- Freires P. (2002). Cartas a Guinea-Bissau. Apuntes de una experiencia pedagógica en proceso. XXI Siglo Veintiuno Editores, s.a. México.
- González, M. (2005). La Participación Ciudadana como paradigma de gobierno. [www.analítica.com/va/política/opinión/2390287.asp](http://www.analítica.com/va/política/opinión/2390287.asp). pag. visitada el 29 de oct 2008.
- González (2000), Responsabilidad. Revista Probidad. No. 008.
- Gordillo A. (1998), Jornadas Nacionales sobre instituciones administrativas.

- Hernández M. y Martínez S. (2004). Contabilidad financiera, de gestión auditoría. Economía y empresa. Editorial Pirámide. España.
- Méndez, J. (2020). Políticas Públicas. Enfoque Estratégico para América Latina. México.
- Mûnch y García (2000). Fundamentos de Administración. 8va. reimpresión Editorial Trillas, S.A. de CV. México.
- Ochoa, H y Montes de Oca, Y (2004), Revista Venezolana de Gerencia. rvg v.9 n.27 Maracaibo sep. 2004
- Rodríguez, J. (2000). Indicadores de Calidad y Productividad en la empresa. México/ Printed. Valleys. (2014). Panorama de la responsabilidad social organizacional en América Latina.