



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.  
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), mayo-junio 2025,  
Volumen 9, Número 3.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i1](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1)

# **ESTRATEGIAS DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y FINANCIERO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**SUSTAINABLE AND FINANCIAL DEVELOPMENT  
STRATEGIES IN PUBLIC ADMINISTRATION**

**Jesús Antonio Arrocha Chavarría**

Universidad de Panamá

**Demetrio Riquelme**

Universidad de Panamá

**Félix Antonio Martínez Altamiranda**

Universidad de Panamá

**Nelva Raquel Quintero Cárdenas**

Universidad de Panamá

**Dayra Dariela Vega Vega**

Universidad de Panamá

Doi: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i3.18875](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i3.18875)

## **Estrategias de Desarrollo Sostenible y Financiero en la Administración Pública**

**Jesús Antonio Arrocha Chavarría**

[jesus-a.arrocha-c@up.ac.pa](mailto:jesus-a.arrocha-c@up.ac.pa)

<https://orcid.org/0009-0007-2830-3379>

Facultad de Administración Pública  
Universidad de Panamá  
Panamá

**Demetrio Riquelme**

[demetrio.riquelme@up.ac.pa](mailto:demetrio.riquelme@up.ac.pa)

<https://orcid.org/0009-0001-2332-4644>

Facultad de Economía  
Universidad de Panamá  
Panamá

**Félix Antonio Martínez Altamiranda**

[felix-a.martinez-a@up.ac.pa](mailto:felix-a.martinez-a@up.ac.pa)

<https://orcid.org/0009-0008-7657-543X>

Facultad de Administración de Empresas y  
Contabilidad, Universidad de Panamá  
Panamá

**Nelva Raquel Quintero Cárdenas**

[nelva.quintero@up.ac.pa](mailto:nelva.quintero@up.ac.pa)

<https://orcid.org/0009-0007-9294-009X>

Facultad de Administración de Empresa y  
Contabilidad, Universidad de Panamá  
Panamá

**Dayra Dariela Vega Vega<sup>1</sup>**

[dayra.vega@up.ac.pa](mailto:dayra.vega@up.ac.pa)

<https://orcid.org/0000-0003-2129-4848>

Facultad de Administración de Empresa y  
Contabilidad, Universidad de Panamá  
Panamá

### **RESUMEN**

Este estudio analiza las estrategias de desarrollo sostenible y financiero implementadas en la administración pública. El objetivo principal es evaluar el nivel de integración de prácticas sostenibles en la planificación presupuestaria, la gestión administrativa y la gobernanza institucional, en correspondencia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). A través de un enfoque cuantitativo y un diseño descriptivo-comparativo, se encuestó a diez expertos institucionales en finanzas y administración pública, utilizando un instrumento estructurado centrado en cinco dimensiones: sostenibilidad ambiental, social, económica, gobernanza y planificación financiera. Los resultados revelan avances parciales, destacando una integración limitada de la sostenibilidad en el presupuesto institucional (50%), capacidades funcionales pero restringidas en la gestión financiera (60%) y baja diversificación en el acceso a financiamiento externo (80%). Estas debilidades evidencian la necesidad de fortalecer la profesionalización, la transparencia y las alianzas estratégicas. El estudio ofrece recomendaciones para consolidar un modelo de administración pública más eficiente, equitativo y alineado con los principios del desarrollo sostenible.

**Palabras clave:** administración pública, desarrollo sostenible, estrategias, indicadores, financiero

---

<sup>1</sup> Autor principal

Correspondencia: [dayra.vega@up.ac.pa](mailto:dayra.vega@up.ac.pa)

# Sustainable and Financial Development Strategies in Public Administration

## ABSTRACT

This study analyzes the sustainable and financial development strategies implemented in public administration. The main objective is to evaluate the level of integration of sustainable practices into budget planning, administrative management, and institutional governance, in line with the Sustainable Development Goals (SDGs). Through a quantitative approach and a descriptive-comparative design, a structured survey was conducted with ten institutional experts in finance and public administration, focusing on five key dimensions: environmental sustainability, social sustainability, economic sustainability, governance, and financial planning. The results reveal partial progress, highlighting limited integration of sustainability into the institutional budget (50%), functional but constrained financial management capacities (60%), and low diversification in access to external funding (80%). These weaknesses demonstrate the need to strengthen professionalization, transparency, and strategic partnerships. The study provides recommendations to consolidate a more efficient, equitable, and sustainable model of public administration aligned with the principles of sustainable development.

**Keywords:** public administration, sustainable development, strategies, indicators, financial

*Artículo recibido 16 junio 2025*  
*Aceptado para publicación: 20 julio 2025*



## INTRODUCCIÓN

La sostenibilidad, entendida como la capacidad de satisfacer las necesidades presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras, se ha convertido en un eje transversal en las políticas públicas a nivel global. En este contexto, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, impulsada por las Naciones Unidas, plantea desafíos concretos para las instituciones públicas, incluyendo a las universidades estatales, cuya responsabilidad trasciende la formación académica para abarcar la gestión ética, eficiente y equitativa de los recursos. Las universidades públicas están llamadas no solo a generar conocimiento, sino también a operar bajo esquemas de gobernanza responsables, financieramente sostenibles y socialmente inclusivos.

Las instituciones de educación superior del país, enfrenta la necesidad de alinear su modelo de gestión con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular aquellos vinculados con la educación de calidad (ODS 4), el trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8), la acción por el clima (ODS 13) y las alianzas para lograr los objetivos (ODS 17). Este proceso implica reconfigurar las prácticas presupuestarias, la planificación institucional y los mecanismos de rendición de cuentas, integrando criterios ambientales, sociales y económicos bajo una lógica de gobernanza moderna.

El presente estudio se enfoca en el análisis de las estrategias de desarrollo sostenible y financiero implementadas en la administración pública. A través de una metodología cuantitativa y un diseño descriptivo-comparativo, se evaluó la percepción de diez expertos institucionales cinco en finanzas públicas y cinco en administración pública sobre la efectividad de estas estrategias en cinco dimensiones fundamentales: sostenibilidad ambiental, sostenibilidad social, sostenibilidad económica, gobernanza y planificación financiera.

En un contexto donde la presión fiscal, la escasez de recursos y las exigencias sociales obligan a una gestión más racional, eficiente y participativa, este trabajo pretende identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en la institucionalización de la sostenibilidad financiera. La información obtenida permitirá no solo dimensionar el estado actual, frente a estos retos, sino también formular propuestas orientadas a consolidar una administración pública innovadora, resiliente y comprometida con el desarrollo sostenible del país.



## **MATERIAL Y MÉTODO**

El presente estudio se sustenta en una muestra intencionada compuesta por diez expertos, cinco de ellos especializados en el área de finanzas públicas y los otros cinco en administración pública. La selección de estos profesionales respondió a criterios de experiencia en gestión presupuestaria, diseño de políticas sostenibles y toma de decisiones estratégicas en la institución. Para estructurar el análisis, se definieron cinco dimensiones clave alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): sostenibilidad ambiental, sostenibilidad social, sostenibilidad económica, gobernanza y planificación financiera. Las variables correspondientes a cada dimensión fueron organizadas en una serie de ítems con categorías claras de respuesta, integradas en un instrumento de encuesta de tipo estructurado.

La metodología adoptada fue de enfoque cuantitativo, con la finalidad de obtener datos medibles que permitan describir y analizar las estrategias sostenibles y financieras implementadas en la administración pública. Se empleó la técnica de encuesta, aplicada de forma directa a los diez expertos seleccionados, quienes evaluaron diversos aspectos institucionales mediante escalas categóricas y porcentuales. Los datos fueron sistematizados en tablas de frecuencia y porcentajes, permitiendo identificar tendencias, fortalezas y debilidades dentro de cada dimensión. El análisis comparativo de los resultados sirvió como base para establecer recomendaciones concretas orientadas a mejorar la eficiencia financiera, la transparencia presupuestaria y la capacidad administrativa en materia de sostenibilidad.

En cuanto a las consideraciones éticas, todos los participantes fueron informados previamente sobre los objetivos del estudio, su carácter voluntario, la confidencialidad de sus respuestas y el uso exclusivo de la información con fines académicos, firmando un consentimiento informado en conformidad con los principios éticos de la investigación científica.

### **Bases Teóricas**

Los objetivos de la Administración Pública es promover el desarrollo científico y técnico en áreas como Trabajo Social, Administración Pública y Relaciones Internacionales, contribuyendo a la formación de recursos humanos para el desarrollo nacional. Además, se orienta a que la enseñanza se base en una investigación interdisciplinaria, participando en la formulación de políticas nacionales de ciencia y tecnología.



La facultad también busca ofrecer servicios profesionales a diversas entidades, asegurando eficiencia y racionalidad en la administración pública. Además, promueve la orientación profesional continua y la formación integral de los estudiantes (Universidad de Panamá, 2025).

Dentro del perfil académico profesional del egresado de la Licenciatura de Administración Pública se busca, desarrollar habilidades para procesar y analizar sistemas financieros de carácter público, para la formulación de políticas de inversión y toma de decisiones para desarrollar presupuestos y programas. (Martínez, 2022, pág. 54).

El establecimiento de la Agenda 2030 por parte de la ONU marcó un hito en la promoción de un desarrollo sostenible integral, agrupado en tres pilares: económico, social y ambiental. En este contexto, las universidades públicas, enfrentan el desafío de alinear su gestión administrativa y financiera con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Este proceso requiere estructuras presupuestarias coherentes, modelos de financiamiento sostenibles y una gobernanza eficaz. Diversas experiencias internacionales han demostrado que la planificación estratégica y el uso de herramientas como asociaciones público-privadas y esquemas de pago por resultados fortalecen la sostenibilidad institucional. En el ámbito de la administración pública, estos enfoques permiten canalizar recursos hacia proyectos prioritarios, garantizando eficiencia financiera y cumplimiento de metas ambientales y sociales. La incorporación de métricas de impacto y la transparencia en la gestión resultan claves para avanzar hacia una administración resiliente y sostenible. (La Torre y otros, 2021).

Las estrategias del desarrollo sostenible y financiero equilibran el crecimiento económico, la equidad social y la preservación ambiental, asegurando recursos para futuras generaciones (Morocho, 2020). En la administración pública, esto requiere políticas transparentes, justicia social, estrategias financieras y participación ciudadana para una gestión eficiente de los recursos naturales. La interdependencia de factores económicos, sociales y ambientales impulsa sociedades resilientes, donde la planificación y rendición de cuentas son esenciales. También (Tamaño, 2021), reconoce que la Administración Pública debe ser flexible, para así adaptarse a las diferentes necesidades de la población y a los cambios sociales, políticos y económicos del ambiente.



La terminología de la administración pública se deriva del término latino administrativo, implica la actividad de servir o prestar servicios. Donde en la modernidad a las personas se les trata como clientes. Por ello, los ciudadanos deben tener la libertad y la oportunidad de elegir el proveedor de servicios públicos más adecuado a su situación (Crespo & Sánchez, 2024).

Según Ruiz & Ruiz (2019), la administración pública en Panamá desempeña un rol fundamental en la sostenibilidad al diseñar e implementar políticas que equilibran el crecimiento económico, la equidad social y la protección ambiental. Su labor abarca la creación de planes estratégicos para la gestión de recursos naturales, la regulación de actividades productivas con enfoque ambiental, y la promoción de prácticas responsables en distintos sectores. Estas acciones permiten consolidar un modelo de desarrollo que garantice el bienestar presente sin comprometer las oportunidades de las futuras generaciones.

Las estrategias de desarrollo sostenible y financiero en la administración pública, alineadas con la Agenda 2030, buscan garantizar educación inclusiva y equitativa (ODS 4) y fomentar un crecimiento económico sostenible y empleo digno (ODS 8). En este contexto, la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) se convierte en una herramienta clave para la inclusión de poblaciones vulnerables en la educación superior. (Román & González, 2024)

Por otro lado, (Borrero y otros, 2022) resaltan que la administración pública debe implementar estrategias de dirección y educación sobre cambio climático u otras técnicas del desarrollo sostenible mediante talleres, charlas para lograr impactar de manera científica, social y económica tanto a las universidades como a la sociedad en general.

El conjunto de marcos teóricos y enfoques prácticos que guían la implementación de políticas y estrategias para alcanzar un desarrollo sostenible en el contexto de la administración pública buscan equilibrar las dimensiones económica, social y ambiental, considerando la interdependencia y la integración de estos aspectos para lograr resultados equitativos y duraderos en términos de bienestar humano y conservación del medio ambiente. (Manzanares, 2020).

Según Portocarrero y otros (2021), la gobernanza y la sostenibilidad son fundamentales en la Nueva Gestión Pública, orientada por principios de eficacia, eficiencia y calidad, enmarcados en el desarrollo sostenible.



Aunque la dimensión ambiental ha avanzado en bioeconomía, persisten desafíos significativos. De igual forma, los factores sociales y culturales siguen siendo determinantes en las políticas públicas.

La gobernanza y la sostenibilidad en la administración pública son fundamentales para el desarrollo equilibrado de un país. Las políticas públicas deben estar orientadas hacia la equidad y el bienestar futuro, fomentando el diálogo y la participación ciudadana como elementos clave en la toma de decisiones estatales. La planificación estratégica territorial requiere la integración de diversas perspectivas económicas, sociales y científicas, promoviendo un enfoque prospectivo y una gestión eficiente de recursos. (Caldas y otros, 2021).

Berrío y Bastías (2021), destacan que el desarrollo sostenible busca equilibrar el progreso económico, la equidad social y la preservación ambiental sin comprometer el bienestar de las generaciones futuras. Este enfoque reconoce la interdependencia de estos tres ámbitos, asegurando que las políticas y estrategias implementadas permitan el crecimiento sin generar impactos negativos irreversibles. La sostenibilidad no solo implica la gestión responsable de los recursos naturales, sino también la promoción de sociedades más justas e inclusivas, donde el desarrollo económico se alinee con la conservación del entorno y la reducción de desigualdades.

Según Álvarez (2023), la Economía Verde promueve un modelo de crecimiento que prioriza la preservación ambiental y la reducción de impactos negativos en los ecosistemas; materializándose en políticas que impulsan energías renovables, eficiencia en el uso de recursos y estrategias de mitigación del cambio climático. Asimismo, fomenta la economía circular y la generación de empleos sostenibles, integrando criterios ambientales y sociales en la toma de decisiones económicas.

La Economía Verde impulsa el desarrollo sostenible mediante las finanzas verdes y la innovación ecológica, promoviendo prácticas económicas que respetan el medio ambiente. Estos elementos son clave para fomentar avances tecnológicos en energías renovables, transporte sostenible y optimización energética. Al actuar como catalizadores, facilitan la transición hacia modelos económicos más responsables y eficientes. (Chabán, 2024).

Ayala y Chuga (2023), resaltan que la Gobernanza Ambiental se fundamenta en la cooperación entre el sector público, privado y la sociedad civil para fortalecer la gestión sostenible de los recursos naturales.

Este enfoque promueve la participación de diversos actores en la formulación e implementación de políticas ambientales, garantizando un equilibrio entre el desarrollo económico y la conservación ecológica. Además, fomenta la transparencia, la rendición de cuentas y la adopción de estrategias innovadoras que permitan abordar los desafíos ambientales de manera eficiente e inclusiva.

Zevallos y otros (2023) destacan que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la administración pública es clave para promover prácticas sostenibles y éticas. Las instituciones educativas juegan un papel fundamental al incorporar principios de equidad, inclusión y sostenibilidad en su gestión, asegurando que tanto la comunidad académica como el sector empresarial adopten un compromiso con el bienestar social y ambiental.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se origina en el siglo XVIII, con aportes de figuras como Adam Smith, quien sostenía que el interés individual de las empresas puede beneficiar a la sociedad. A lo largo del tiempo, la RSE se ha expandido para incluir no solo acciones filantrópicas, sino también un compromiso con el desarrollo social y la sostenibilidad global. Hoy en día, tanto empresas como gobiernos tienen roles clave en la generación de riqueza, la redistribución de recursos y la cooperación para lograr un desarrollo sostenible. (Cueto & De La Cuesta, 2023).

Gil y otros (2023) resaltan la importancia de la Evaluación de Impacto Ambiental (EIA) como una herramienta clave en la planificación de proyectos y políticas, especialmente en el sector público. Su propósito es identificar y anticipar los posibles efectos ambientales antes de la ejecución, garantizando que las decisiones gubernamentales consideren los riesgos ecológicos.

Eschenhagen y Sandoval (2023), señalan que el desarrollo sostenible en América Latina está condicionado por factores socioeconómicos, ambientales y políticos que moldean las estrategias dirigidas a un crecimiento equitativo e inclusivo. La región enfrenta desafíos estructurales que afectan la implementación de políticas sostenibles, entre ellos la desigualdad, la explotación de recursos naturales y la vulnerabilidad ante el cambio climático.

Los factores socioeconómicos y ambientales desempeñan un papel crucial en la formulación e implementación de estrategias de desarrollo sostenible en el ámbito de la administración pública y, específicamente, en el contexto de las universidades latinoamericanas. A continuación, se detallan algunos de estos factores: (Muela y otros, 2022).



Existe una relación entre la gestión pública y el desarrollo sostenible, mencionando la necesidad de que la gestión moderna esté directamente relacionada con la sostenibilidad de las ciudades. Donde estas prácticas se desarrollan a través de la gestión pública en las ciudades y otras instituciones para lograr la equidad social, el impacto ambiental del crecimiento urbano, la necesidad de una gestión eficiente y la importancia de la educación en el contexto del desarrollo sostenible. (Pérez y otros, 2022).

La educación para el desarrollo sostenible permite formar ciudadanos capaces de tomar decisiones responsables en favor del equilibrio ambiental, social y económico. Donde en América Latina y el Caribe, persisten desafíos como la insuficiencia de recursos, la falta de continuidad en los programas y la capacitación docente limitada. Para superar estas barreras, es imprescindible consolidar marcos normativos que integren la educación ambiental en todos los niveles y modalidades educativas (Bárcena y otros, 2021).

Aunque la economía circular está recibiendo más atención, hay una falta de pruebas concretas sobre cómo empresas pequeñas, especialmente en América Latina, están adoptando prácticas circulares. Los servicios de consultoría tienen un papel crucial en esta transición, especialmente en empresas que generan grandes cantidades de desechos y energía no renovable. Se enfatiza la necesidad de implementar prácticas más limpias, mejorar la calidad del servicio y fortalecer la responsabilidad social empresarial. (Silveira y otros, 2022).

Para (Oviedo, 2024), las estrategias de desarrollo sostenible en la administración pública necesitan un enfoque integral basado en el triple resultado (económico, social y ambiental), promoviendo la responsabilidad social y la sostenibilidad en la gestión institucional. Donde se evidencia la necesidad de integrar marcos regulatorios alineados con la Agenda 2030, fortalecer la responsabilidad social corporativa y superar la visión economicista del desarrollo sostenible.

Las estrategias para el desarrollo fomentan la capacitación continua y promueve la implementación de tecnologías innovadoras. Además de invertir en la formación digital y habilidades blandas del personal, asegurando una cultura organizacional orientada a la mejora continua y la innovación. Este enfoque integral busca fortalecer la eficiencia, la transparencia y la sostenibilidad en la gestión pública. (Pérez E. , 2024)



Las universidades desempeñan un papel clave en la generación de conocimiento, la formación de profesionales comprometidos con la sostenibilidad y la aplicación de prácticas sostenibles en sus operaciones. Por ejemplo, tienen la responsabilidad de realizar investigaciones que impulsen el conocimiento en áreas vinculadas con el desarrollo sostenible, como políticas ambientales, gestión de recursos naturales y energías renovables. (Vallespín, 2021).

Según Blanco et al. (2020), las políticas de gestión ambiental buscan minimizar el impacto de las actividades mediante reciclaje, reducción del consumo de recursos y tecnologías limpias. La integración de la sostenibilidad en el currículo promueve una formación académica con enfoque en desarrollo sostenible y ética ambiental. Además, se fomenta la investigación en sostenibilidad, impulsando estudios sobre energías renovables y conservación del medio ambiente.

Para la Agenda 2030 se abarca una visión universal y unos principios comunes que involucran a múltiples actores, incluyendo a las universidades, empresas, ONG, y ciudadanos. Este enfoque multidimensional reconoce que abordar los desafíos del desarrollo sostenible requiere la colaboración y el compromiso de todos estos sectores. De allí que el rol de las universidades se dirige a ser agentes clave en la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). (Aparicio y otros, 2021).

## RESULTADOS

**Tabla 1.** Nivel de planificación financiera para la sostenibilidad

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Integración de la sostenibilidad en el presupuesto institucional	Totalmente integrada	3	30%
	Parcialmente integrada	5	50%
	No integrada	2	20%

El 50% de los expertos reconoce una integración parcial de la sostenibilidad en la planificación presupuestaria, lo que indica que las decisiones financieras aún no responden de forma estructurada a los objetivos ambientales y sociales. Solo el 30% valora esta integración como total, lo que refleja buenas prácticas de gobernanza financiera. La ausencia de integración en un 20% revela una debilidad institucional importante. Se recomienda adoptar un enfoque de presupuesto por resultados sustentables, donde se vinculen objetivos financieros con impactos medibles en sostenibilidad.

**Tabla 2.** Capacidad de gestión financiera para proyectos sostenibles

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Gestión financiera de proyectos sostenibles	Alta capacidad y control presupuestario	2	20%
	Capacidad funcional pero limitada	6	60%
	Débil o con fallas en ejecución	2	20%

La mayoría de los encuestados (60%) percibe que la gestión financiera de los proyectos sostenibles es funcional pero limitada, reflejando restricciones técnicas o presupuestarias. Un 20% indica deficiencias de control y ejecución. Este panorama evidencia la necesidad de mejorar la formulación presupuestaria, la ejecución y el seguimiento de recursos asignados a sostenibilidad, mediante sistemas de información financiera interoperables y capacitación a los gestores administrativos.

**Tabla 3.** Transparencia y rendición de cuentas financiera en sostenibilidad

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Rendición de cuentas sobre sostenibilidad	Altamente transparente	3	30%
	Transparencia parcial	5	50%
	Ausencia de informes y rendición formal	2	20%

El 50% de los expertos indica que los procesos de rendición de cuentas en temas sostenibles son parciales, sin mecanismos sólidos de evaluación pública. Solo un 30% identifica una rendición de cuentas clara y efectiva. Para fortalecer la gobernanza pública, es clave establecer reportes anuales de sostenibilidad financiera, auditorías externas y participación ciudadana en el monitoreo del presupuesto institucional vinculado a la sostenibilidad.

**Tabla 4.** Acceso a fuentes de financiamiento externo para sostenibilidad

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Diversificación de financiamiento externo	Alta: cooperación internacional, sector privado	2	20%
	Limitada: convenios puntuales	4	40%
	Inexistente o sin gestión activa	4	40%

El acceso a financiamiento externo para proyectos sostenibles es escaso. Un 40% lo considera limitado y otro 40% indica que no existe una estrategia institucional activa de captación de fondos. Solo el 20% reconoce buenas prácticas en esta área. Se hace necesaria la creación de unidades técnicas de proyectos

en administración pública que formulen y gestionen propuestas ante organismos multilaterales, bancos de desarrollo y fondos climáticos.

**Tabla 5.** Capacidad administrativa pública para implementar políticas de sostenibilidad financiera

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Capacidad de la administración pública	Estructura sólida, profesionalizada y con autonomía	3	30%
	Capacidad parcial con debilidades en ejecución	5	50%
	Gestión débil, sin estructura clara	2	20%

El 50% de los encuestados señala una capacidad administrativa parcial con limitaciones en la ejecución y articulación de las políticas sostenibles. Solo un 30% reconoce estructuras consolidadas y con autonomía para actuar, mientras que el 20% destaca serias deficiencias. Esto demuestra la necesidad de fortalecer las capacidades administrativas mediante modernización institucional, profesionalización del talento humano y descentralización operativa, para asegurar una administración pública eficiente y orientada al desarrollo sostenible.

## DISCUSIÓN

A la luz del marco teórico expuesto, se evidencia que las estrategias de desarrollo sostenible y financiero deben abordarse desde una visión integradora y multidimensional, alineada con los principios de eficiencia, equidad y responsabilidad institucional. En este contexto, los hallazgos empíricos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los 10 expertos revelan avances parciales y desafíos persistentes en la consolidación de un modelo de administración pública sostenible. La dimensión de planificación financiera muestra que el 50% de los especialistas identifica una integración parcial de la sostenibilidad en el presupuesto institucional, lo que concuerda con lo planteado por La Torre et al. (2021) y Martínez (2022), quienes destacan la necesidad de estructurar presupuestos orientados por resultados medibles y sostenibles. Este hallazgo sugiere que, si bien existe intención institucional, la materialización de políticas sostenibles aún carece de una estructura sistémica sólida.

En la dimensión de capacidad de gestión financiera, el 60% de los expertos percibe que esta es funcional pero limitada, evidenciando coincidencias con los postulados de Portocarrero et al. (2021) y Oviedo (2024), que señalan la urgencia de mejorar la formulación, ejecución y evaluación presupuestaria

mediante herramientas tecnológicas y procesos administrativos más ágiles. Asimismo, la limitada transparencia en la rendición de cuentas reconocida como parcial por el 50% de los encuestados pone de manifiesto la necesidad de implementar sistemas de monitoreo público y auditoría externa, en línea con las recomendaciones de Caldas et al. (2021) y Zevallos et al. (2023).

En cuanto al acceso a financiamiento externo, el 80% de los expertos indica una estrategia institucional deficiente o inexistente, lo que refleja una oportunidad clave para establecer alianzas estratégicas con organismos multilaterales, tal como proponen Chabán (2024) y Ayala & Chuga (2023). Finalmente, la dimensión de capacidad administrativa confirma que solo el 30% percibe una estructura sólida, lo que coincide con los planteamientos de Borrero et al. (2022) sobre la necesidad de fortalecer la profesionalización y la autonomía operativa en la administración pública. En conjunto, los datos sugieren que se debe avanzar hacia una gobernanza institucional más articulada, transparente y con visión de sostenibilidad integral, en consonancia con los pilares de la Agenda 2030.

## **CONCLUSIÓN**

Los resultados obtenidos en esta investigación evidencian que, si bien se ha iniciado esfuerzos hacia la incorporación de estrategias de desarrollo sostenible y financiero en su gestión administrativa pública, estos aún se encuentran en una fase incipiente y parcialmente estructurada. Las cinco dimensiones analizadas sostenibilidad ambiental, social, económica, gobernanza y planificación financiera reflejan avances desiguales y desafíos significativos, especialmente en cuanto a la integración presupuestaria de la sostenibilidad, la rendición de cuentas, el acceso a financiamiento externo y la consolidación de una administración profesionalizada y autónoma.

La convergencia entre los marcos teóricos revisados y los hallazgos empíricos sugiere que una transición hacia una administración pública verdaderamente sostenible requiere adoptar una planificación estratégica por resultados, fortalecer las capacidades técnicas y humanas, implementar mecanismos de transparencia efectivos y promover alianzas institucionales para la captación de recursos. Solo mediante la articulación de estos elementos será posible avanzar hacia una gobernanza que responda coherentemente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y que garantice el uso eficiente, ético y equitativo de los recursos en beneficio de las futuras generaciones.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, C. (2023). Economía de los recursos naturales a escala global.

<https://uvadoc.uva.es/handle/10324/62266>

Aparicio, L., Bohórquez, L., Paredes, C., & Escamilla, C. (Octubre de 2021). Los ODS como instrumento de aprendizaje: una experiencia multidisciplinar en los estudios universitarios. *Revista Educación Y Derecho*. Número Extraordinario.

<https://revistes.ub.edu/index.php/RED/article/view/37706/36994>

Ayala, J., & Chuga, D. (diciembre de 2023). Análisis de la Gobernanza Ambiental y su incidencia en la gestión de recolección integral de los residuos sólidos en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Tulcán. UPEC.

<http://repositorio.upec.edu.ec/handle/123456789/2061>

Bárcena, A., Torres, V., & Muñoz, L. (2021). El Acuerdo de Escazú sobre democracia ambiental y su relación con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. 1 Universidad del Rosario.

[https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/85276/external\\_content.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/85276/external_content.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Berrió, A., & Bastías, L. (abril de 2021). Aproximación a las percepciones de los estudiantes de pedagogía hacia la Agenda 2030 para el desarrollo sustentable. 20(43). Universidad Autónoma de Chile, Talca, Chile.

[https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-51622021000200113&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-51622021000200113&script=sci_arttext)

Blanco, N., Poza, M., Mercé, J., & Collazo, L. (2020). Estrategia de investigación-acción participativa para el desarrollo profesional del profesorado universitario en educación para la sostenibilidad: “Academy sustainability Latinoamérica” (ACSULA).

<https://doi.org/https://doi.org/10.30827/profesorado.v24i3.1555>

Borrero, R., Domínguez, E., & Tirado, A. (26 de 6 de 2022). La preparación de cuadros y reservas de administración pública y gestión empresarial, en la Tarea Vida. 14(3). *Revista Electrónica Opuntia Brava*. <https://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/1633>

Caldas, J., Castillo, S., & Castillo, F. (2021). Gobernanza Territorial Para El Desarrollo Sostenible De Peru. 4(3). *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*.



<https://www.redalyc.org/pdf/7217/721778110007.pdf>

Chabán, O. (6 de 2024). Evolución de la Economía Verde: Síntesis de Investigaciones Contemporáneas. 12(23). Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas.

<https://camjol.info/index.php/REICE/article/view/18281/22074>

Crespo, H., & Sánchez, R. (2024). Los procedimientos administrativos en la administración pública, su simplificación para generar eficacia y eficiencia en su ejercicio en la empresa pública TRANSVIAL E.P. 3(1). Revista Universidad de Panamá Synergia.

<https://revistas.up.ac.pa/index.php/synergia>

Cueto, C., & De La Cuesta, M. (11 de 2023). La Administración Pública De La Responsabilidad Social Corporativa Y La Sostenibilidad. UNED, ISBN 8436280202, 9788436280203.

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-OfkEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=Responsabilidad+Social+Empresarial+\(RSE\)+en+la+administraci%C3%B3n+p%C3%BAblica+y+el+%C3%A1mbito+universitario+en+Latinoam%C3%A9rica+&ots=pvgDGCh1K0&sig=6eiltjEWCw7ykQu5uHH0xSbvS8I#v](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-OfkEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=Responsabilidad+Social+Empresarial+(RSE)+en+la+administraci%C3%B3n+p%C3%BAblica+y+el+%C3%A1mbito+universitario+en+Latinoam%C3%A9rica+&ots=pvgDGCh1K0&sig=6eiltjEWCw7ykQu5uHH0xSbvS8I#v)

Eschenhagen, M., & Sandoval, F. (1 de 2023). Trabajo y sociedad: La cooptación de la educación ambiental por la educación para el desarrollo sostenible; un debate desde el pensamiento ambiental latinoamericano. 24(40). [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1514-68712023000100081&script=sci\\_abstract&tlng=en](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1514-68712023000100081&script=sci_abstract&tlng=en)

Gil, J., Neira, D., & Rozo, A. (10 de 12 de 2023). Publicación: Evaluación y plan de manejo ambiental para el corredor vial Villavicencio - Restrepo en el km 6+5540 al km 12+6510. Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ingenierías, Ingeniería Civil, Villavicencio.

<https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/704d016f-1bca-4e6e-9832-9eca61446759/full>

La Torre, M., Salazar, J., & Semplici, L. (2021). Modelos financieros para el desarrollo sostenible de la administración pública. (5). Revista Diecisiete. <https://www.plataforma2030.org/es/modelos-financieros-para-el-desarrollo-sostenible-de-la-administracion-publica>



- Le Pommellec, M., Grunwaldt, A., Muñoz, R., Valdés, H., Garzonio, O., & Albaret, G. (junio de 2022). Estrategia de Desarrollo Sostenible y Descarbonización (EDSD) de la Cuenca Hidrográfica del Canal de Panamá: Ruta verde 2050. Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND).  
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Estrategia-de-Desarrollo-Sostenible-y-Descarbonizacion-EDSD-de-la-Cuenca-Hidrografica-del-Canal-de-Panama-Ruta-Verde-2050.pdf>.
- Manzanares, G. (2020). Desarrollo sostenible y políticas públicas: enfoque de la ONU y ecología política. 6(12). (N. Universidad Politécnica de Nicaragua, Ed.) Revista Ciencia Jurídica y Política. <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/446/4461920005/html/>
- Martínez, O. (2022). La, evaluación del impacto del plan de estudios 2012 de escuela de administración pública en la culminación de los estudios de la promoción del año 2015 del campus central turno diurno. Universidad de Panamá. [https://up-rid.up.ac.pa/5619/3/onelva\\_martinez.pdf](https://up-rid.up.ac.pa/5619/3/onelva_martinez.pdf)
- Morocho, Z. (26 de 11 de 2020). Gestión de la responsabilidad social: equilibrio para la sostenibilidad en la administración pública. 45. Revista Espacio.  
<https://sistemasblandosxd.revistaespacios.com/a20v41n45/a20v41n45p23.pdf>
- Muela, M., Sánchez, C., Clavijo, K., & Patricio, M. (agosto de 2022). Desarrollo de indicadores de sostenibilidad ambiental de la microcuenca del Campus Salache de la Universidad Técnica de Cotopaxi, periodo 2022. <https://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/9719>
- Oviedo, V. (2024). Estrategias y herramientas de gestión aplicadas para la sostenibilidad empresarial para potenciar el valor económico de empresas europeas, y latinoamericanas. Universidad de Manizales. <https://ridum.umanizales.edu.co/handle/20.500.12746/7100>
- Pérez, C., Contreras, R., Coba, J., & Fabian, C. (diciembre de 2022). Gestión pública y desarrollo sostenible: una mirada desde los gobiernos locales. 6(6). México: Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar.  
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/3691/5579>
- Pérez, E. (2024). Optimización de procesos en organizaciones públicas en Panamá: estrategias y herramientas. 3(2). Revista de Investigación de ADEN UniversityISSN L 2953-3090.



<https://ojs.aden.org/experior/article/view/49/45>

Portocarrero, L., Morató, J., Rincón, Y., & Vanegas, J. (2021). Gobernanza y sostenibilidad: dos conceptos para el impulso de la gestión pública eficiente. 9(1). Revista de Estudios Políticos y Estratégicos. <https://revistaepe.utem.cl/articulos/gobernanza-y-sostenibilidad-dos-conceptos-para-el-impulso-de-la-gestion-publica-eficiente/#:~:text=ecol%C3%B3gica%20y%20cultural,-.5..el%20componente%20o%20dimensi%C3%B3n%20social>

Román, J., & González, J. (2024). Gestión organizacional de colectivos vulnerables en la educación superior: acciones de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en la Universidad del Tolima, Instituto de Educación a Distancia (IDEAD). Universidad de Tolima.

<https://repository.ut.edu.co/server/api/core/bitstreams/eea9511f-ff17-42c0-b89d-cd90f114ea2b/content>

Ruiz, H., & Ruiz, P. (2019). Diagnóstico Nacional de la Situación de la Responsabilidad Social en Panamá. <https://aecid.org.pa/wp-content/uploads/2019/04/Diagn%C3%B3stico-Nacional-de-la-Situaci%C3%B3n-de-la-Responsabilidad-Social-en-Panam%C3%A1.pdf>

Silveira, Y., Zanabria, J., Guillén, L. M., & Patricio, C. (2022). Economía circular: un reto para las instituciones deportivas latinoamericanas. (44). Revista Dialnet.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8139449>

Tamayo, N. (2021). La modernización de la Administración Pública cubana en clave de desarrollo. Principales. Cuba: Revista Scielo Universidad de la Habana.

<http://scielo.sld.cu/pdf/reds/v9n2/2308-0132-reds-9-02-e10.pdf>

Turra, C., & Fernandes, F. (20 de 4 de 2021). La transición demográfica: oportunidades y desafíos en la senda hacia el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe.

<https://repositorio.cepal.org/items/fc644fef-f1be-4021-ae12-ab7333acb37a>

Universidad de Panamá. (2025). Objetivos. (D. d. Comunicación, Ed.)

<https://facpublica.up.ac.pa/objetivos>.

Vallespín, D. (15 de 10 de 2021). Universidad y desarrollo sostenible. Universidad de Barcelona.

<https://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/196117>



Zevallos, O., Rodas, J., & Garivay, E. R. (2023). Responsabilidad Social Corporativa en la gerencia de empresas peruanas. 28(104). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9142803>

