



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

ESTUDIO EXPLORATORIO PARA VIABILIZAR LA CREACIÓN DE UN
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, QUE
ATIENDA LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
DEL SECTOR PÚBLICO PANAMEÑO

Fidel Augusto Palacios De La Rosa

Cédula 3-81-2107

PANAMÁ
enero 2002

10 MAR 2002

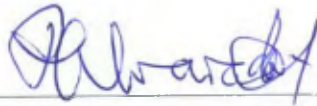
APROBACIÓN



Fecha 4-2-2002

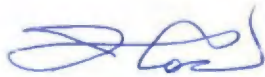
Presidente (a) del Jurado

ok del autor



Fecha 4/2/02

Miembro del Jurado



Fecha 4/2/2002

Miembro del Jurado

894

DEDICATORIA

Cada éxito en mi vida se lo ofrezco a mis padres, Anais y Fidel, gracias a Dios los tengo conmigo, los valores inculcados y el permanente apoyo y amor que me dispensan, constituyen la base de todo lo que en la vida he alcanzado.

Los logros que hoy obtengo son un obsequio para mi familia; mi esposa Coritza y mis hijos, de manera especial al lucero más pequeño pero de mayor esplendor, mi hija Michelle, quien llegó a mi vida para irradiarla de luz y alegría permanente

Fidel

AGRADECIMIENTO

Consigno mi gratitud a todos (as) los (as) maestros (as) del Programa de Gerencia Pública que me facilitaron el recorrido por el camino de la actualización del conocimiento.

Especial reconocimiento a la Magistra Dallys Kaa de Palma; su permanente preocupación y su atinada asesoría; transformaron cada jornada de trabajo en invaluables momentos de ejercicio intelectual que me permitió en el intercambio del conocimiento consolidar las bases de mi formación profesional.

Muchas gracias

Fidel

INDICE

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA..	iii
AGRADECIMIENTO.	iv
RESUMEN.	1
PREFACIO	4
CAPÍTULO I. ASPECTOS INTRODUCTORIOS... .. .	10
A Estado del problema	11
B. Justificación	15
C Hipótesis... ..	17
D. Propósitos	20
E. Objetivos operacionales..... .	24
1. Objetivos Generales... ..	24
2. Objetivos Específicos	24
F Definición de términos	25
G Limitaciones y delimitaciones .. .	30
II Revisión Bibliográfica (Marco Teórico)..	35
La Gerencia Pública una Revisión Crítica... ..	38

A.	Las Metas de las Organizaciones Públicas.....	38
B.	Eficiencia de la Administración Pública: Un cambio de mentalidad y de cultura.....	47
C.	El Estudio de la Administración Pública en forma Multidisciplinaria.....	51
D.	La Preocupación por el Servicio al Usuario en la Administración Pública (Modelo de Liderazgo).....	53
	1. Habilidades Gerenciales.....	58
	2. Una propuesta para el Cambio en la Administración.....	62
	3. Diferencia ente los Servicios Públicos y Privados.....	70
	a. Concepto del Servicio Público.....	71
	b. Alcance del Concepto del Cliente.....	72
	(1) El Cliente en la Administración Pública Panameña.....	72
E.	El Mejoramiento Continuo a través del Instituto Superior de Administración Pública.....	74
	1. La Formación en la Función Pública.....	74
F.	La Responsabilidad Social del Instituto Superior de Administración Pública (ISAP).....	91
II.	Metodología, Presentación y Análisis de los Resultados.....	95
A.	Método Estratificado.....	96

B.	Tratamiento Estadístico	98
C.	Variables	102
D.	Encuesta	102
E.	Procedimientos	108
F.	Presentación y Análisis de los Resultados	110
IV.	Conclusiones y Recomendaciones	185
A.	Conclusiones	186
B.	Recomendaciones	192
	BIBLIOGRAFÍA	201
	ANEXOS	205

INDICE DE GRAFICAS

	PAG.
Pregunta No. 1 ¿Le parece a usted que la calidad de los servicios que presta el gobierno; depende en gran medida de la capacidad del Recurso Humano?	116
Pregunta No. 2 ¿Bajo su visión, cree que existe conciencia en el funcionario público de la importancia que tiene para la Administración Pública, la calidad en la atención al cliente tomando en cuenta el nuevo concepto “Estado y Bien Común”?..... .	117
Pregunta No. 3 ¿Están conscientes de la necesidad de capacitación del personal bajo su jefatura?..... .	118
Pregunta No. 4 ¿En la institución que representa existen registros de los programas de capacitación realizados?	119
Pregunta No. 5 ¿Conoce usted el sistema de ascensos por mérito que establece la Ley 9 del 20 de junio de 1994 que regula la Carrera Administrativa y el Decreto Ejecutivo No 222 del 22 de septiembre de 1997 que la reglamenta?	120
Pregunta No. 6 ¿La Actividad directiva que usted realiza contribuye a crear conciencia en los(as) funcionarios(as) sobre la importancia de capacitarse de forma periódica y continua?..... .	121

- Pregunta No. 7** ¿Considera usted que la capacitación debe realizarse dentro y fuera del horario de trabajo? 122
- Pregunta No. 8** ¿Opina usted que el gobierno debe establecer un sistema uniforme de capacitación para todo el sector público? 123
- Pregunta No. 9** ¿A quién considera usted que le correspondería liderizar un programa en el que se confirma la capacitación del sector público? 124
- Pregunta No. 10** ¿De crearse el Instituto Superior de Administración Pública, estaría anuente a permitirle determinar las necesidades de capacitación de su unidad administrativa? 125
- Pregunta No. 11** ¿Participaría su institución en el proceso de determinar las necesidades y capacitación del sector público; con su autorización para que una(1) vez por semestre se realice un diagnóstico en esa dirección?... 126
- Pregunta No. 12** ¿Que unidades administrativas considera usted debe ser el enlace con el Instituto Superior de Administración Pública? 127
- Pregunta No. 13** ¿Qué niveles educativos considera que debe ofrecer el Instituto? 128
- Pregunta No. 14** ¿A su parecer la modalidad de capacitación más pertinente de acuerdo a las características de la Institución

que dirige, la constituyen los seminarios presenciales?	129
Pregunta No. 15 ¿ Considera que existen condiciones apropiadas para introducir la modalidad de Educación Virtual dentro de los Programas de Capacitación del Instituto?.. . . .	130
Pregunta No. 16 ¿Estaría en disposición de reservar en su presupuesto los recursos económicos necesarios para sufragar el 100% los costos de la capacitación en el Instituto Superior?.. . . .	131
Pregunta No. 17 ¿De acuerdo a la realidad cultural e institucional, cual considera usted que debe ser la modalidad más empleada?	132
Pregunta No. 18 ¿ Se mostraría dispuesto(a) a buscar otras fuentes para financiar y garantizar la capacitación que ofrece el Instituto Superior?	133
Pregunta No. 19 ¿A su entender el establecimiento de un Programa de Capacitación continuada, a través del Instituto Superior de Administración Pública, contribuirá a revitalizar los procesos productivos del gobierno?...	134
Pregunta No. 20 ¿De que forma impactaría la imagen del sector público de acuerdo a la capacitación ofrecida por el Instituto?.	135
Pregunta No. 21 ¿En que porcentaje estaría dispuesto a	

Resumen

Fidel Augusto Palacios De La Rosa, Maestría en Gerencia Pública; Estudio Exploratorio para Viabilizar la Creación de un Instituto Superior de Administración Pública, que atienda las Necesidades de Capacitación del Sector Público Panameño Panamá, Universidad de Panamá, 2002, 206 páginas El trabajo de investigación se inicia, presentando la situación de ineficiencia de la Administración Pública Panameña, y la ausencia de programas de capacitación para los funcionarios públicos de cara a las nuevas exigencias de calidad y competencia exigidas en el nuevo Modelo de Gerencia Pública. Se analiza con profundidad lo nefasto y pernicioso que resulta para las organizaciones en sus procesos productivos, la falta de actualización del conocimiento. Se produce un examen en torno a la situación de la administración pública panameña frente a las exigencias de la globalización. Este ejercicio permite identificar con acierto la pertinencia del elemento capacitación como uno de los de mayor incidencia en la calidad de los servicios públicos. Clarificada esta situación se parte de la hipótesis de que es necesario crear un Instituto Superior de Administración Pública para dar la capacitación necesaria a los (as) funcionarios (as) y con ello obtener la mayor eficiencia de los recursos humanos Como apoyo teórico se recurre a presentar una interpretación analítica y crítica de literatura especializada en materia de recursos humanos, capacitación y modernización del Estado. La revisión bibliográfica permite conformar una base de pensamiento que facilita la exposición de argumentos y justificaciones que ratifican lo imprescindible de contar con programas uniformes de capacitación en el sector público panameño. Se afirma que el conocimiento que se obtiene a través de la capacitación constituye la riqueza más valiosa con que cuentan las organizaciones. Para corroborar la tesis que da preeminencia a la capacitación, la cual se atenderá a través de un Instituto Superior de Administración Pública; se procede a recoger las opiniones de jefes de mandos medios del gobierno a través de una encuesta. Los resultados indican una necesidad sentida de capacitación para mejorar los servicios públicos; reconociendo a la Universidad de Panamá como institución que debe conducir un programa de capacitación para el sector público Esta función se realizaría por medio del Instituto Superior de Administración Pública (ISAP) quien estaría anexo a la Facultad de Administración Pública y funcionaría bajo modalidades básicamente semipresenciales; considerando a corto plazo el estilo de educación virtual y tomando en cuenta los aspectos de crecimiento y promoción consignados en las disposiciones de carrera administrativa. Hay claras evidencias del impacto que tendría el ISAP en el mejoramiento de la eficiencia del

gobierno, tanto así que los directivos entrevistados aseguran su disposición a colaborar en la determinación de las necesidades de capacitación y en el aporte y búsqueda de financiamiento. Al final de forma categórica se valida la hipótesis que considera factible la creación del Instituto Superior de Administración Pública. Las conclusiones destacan el escenario en que se deben desenvolver las organizaciones públicas, el cual es reconocido como el de la generación del conocimiento. En el se indica lo importante de la preparación y formación del funcionario público y la labor de estímulo que corresponde realizar a los (as) responsables de recursos humanos en el gobierno. El nuevo modelo de Estado, eficiente, competitivo para las inversiones se alcanza a través de la solución de múltiples factores, que involucra la erradicación de la corrupción, el cultivo de la ética, los valores y el mejoramiento de la cultura organizacional. La capacitación por sí sola no garantiza calidad total en el ejercicio de la administración pública, pero sí nos aproxima al modelo de eficiencia social que tanto necesita la sociedad; para del subdesarrollo acercarnos a mejores oportunidades al mundo de economías abiertas.

Summary

Fidel Augusto Palacios De La Rosa, degree of a Master in Public Management; Research Study for the Feasible Creation of a Superior Institute of Public Administration that would assist in training the Panamanian Public sector. University of Panama, 2002, 206 pages. The research investigation starts in presenting the inefficient situation of the Panamanian Public Administration and the absence of training programs that would help the public officials face the new demands of quality and competition required in the new model of Public Management. Also, it deeply analyzes how sad and harmful it can be, for the various organizations in its productive process, the absence of updating knowledge. An examination is made of the Panamanian Public Administration, regarding the demands of globalization. This exercise identifies, with certainty, "training" as the principal element in the quality of the public officials. Once clarified this situation, the hypothesis arises that it is necessary to create a Superior Institute of Public Administration that would train public officials in order to obtain more efficiency in human resources. As a theoretical support, an analytical and censured interpretation of specialized literature is presented in human resources, training and modernization of the State. Reviewing bibliography will be a base for reasonings, which would help facilitate arguments and justifications that would ratify how essential it is to rely

with uniform programs in training the Panamanian public sector. It is affirmed that knowledge is obtained thru training, which constitute the most valuable riches that any organization can count on. In order to corroborate the thesis that it is preeminent training thru a Superior Institute of Public Administration, a survey was made to governmental supervisors. The results of the survey indicated the necessity of training to improve public services, recognizing the University of Panama as the Institution that should be leading a training program for the public sector. This function will be performed thru a Superior Institute of Public Administration (SIPA), which will be annexed to the Faculty of Public Administration and would function under modalities, basically semi-presence, a short style of virtual education and taking into consideration the aspects of growth and promotion consigned in the dispositions of the Administrative career. There are clear evidence of the impact that SIPA would have in the improvement of the government efficiency; so evident that those supervisors interviewed are willing to collaborate with the necessities of training and to contribute and seek financing. Finally, it is considered factible the establishment of a Superior Institute of Public Administration. The conclusions emphasizes the stages that the public organizations would develop, which will be recognized as the generation of knowledge. They will indicate how important it is to prepare and form a public servant and the encouragement that should be given by those responsible of human resources in the government. The new model of State, efficient and competitive for inversions, will only be reached thru solutions of multiple factors, such as the eradication of corruption, elegance of manners, values and the betterment of organizational culture. Training alone does not guarantee quality in the performance of Public Administration, but, if we approach the model of a social efficiency that is so needed in society, we may advanced from underdevelopment to better opportunities to that world of open economies.

PREFACIO

Desde mis primeros años de estudios en la Administración Pública, he tenido especial interés en identificar los factores que inciden en la baja calidad y eficiencia de los servicios que presta el gobierno.

Para el ciudadano común e inclusive para algunos estudiosos de la materia; la ineficiencia del gobierno es algo inédito en el sector público. Ello es así, al extremo que señalan que la administración privada es más eficiente que la pública.

No obstante, se consideran diversos factores al momento de establecer razones que justifican la baja productividad en la gestión pública. Se destaca la razón social del gobierno; se prioriza la problemática colectiva de la sociedad por encima de cualquier esfuerzo de rentabilidad.

El tamaño del gobierno; su rigidez burocrática, el extremo legalismo, entre otras; constituyen los factores que frecuentemente se indican como causales de la inoperancia estatal.

Esta discusión es de no parar, inclusive las tesis más extremas propugnan por la vuelta al modelo del gobierno regulador.

tradicionalista; en el que solo se ocupa de las actividades de policía, jueces y seguridad.

Se olvidan en muchos casos del elemento político; implícito en la mayoría de las decisiones de la administración pública; por medio del cual se anteponen los intereses partidistas a los de los ciudadanos, diezmando con ello a la democracia.

La Reforma del Estado se introduce con la globalización y en ella caduca el estilo paternalista, para darle paso al gobierno regulador y facilitador. La Reforma trae consigo un moderno estilo administrativo a través de lo que se conoce como nueva Gerencia Pública.

La base de la nueva Gerencia Pública está en el mejoramiento de los servicios que ofrece el gobierno, la mayor productividad y la primaria atención al cliente. Ello se interpreta como una reconversión del servicio público, sus estructuras y procedimientos y sobre todo una revolución mental en el funcionario público.

Ese cambio trascendental para la administración pública panameña, involucra aspectos morales, éticos, culturales y de formación

profesional que indudablemente dependen de las políticas organizacionales de capacitación.

En la modernización, el conocimiento se califica como la principal riqueza; de allí que la pobreza e incapacidad en la gestión pública están asociadas entre muchos factores y en alto grado; con los niveles de conocimiento que posean los (as) funcionarios (as). Estos grados de conocimiento descansan en la capacitación del empleado en función

El elemento capacitación constituye el foco de interés que he disgregado de la amplia problemática del sector público panameño; para hacia allá orientar mi investigación de tesis de grado, de la Maestría en Gerencia Pública.

“Estudio Exploratorio Para Viabilizar La Creación De Un Instituto Superior De Administración Pública, Que Atienda Las Necesidades De Capacitación Del Sector Público Panameño”, es el título del trabajo que he realizado y cuyo vértice incorpora el mejoramiento continuo a través de la capacitación y la uniformidad y formalismo institucional necesario en el establecimiento de un Instituto Superior de Administración Pública (ISAP) que brinde capacitación en el sector gubernamental al funcionario público.

La investigación se inicia en un primer capítulo con los aspectos introductorios y generales del problema a estudiar, destacándose la situación de ineficiencia del gobierno paralela a las carencias de capacitación de sus funcionarios. El trabajo se prueba bajo el modelo de eficiencia y excelencia requerido en la nueva Gerencia Pública y me permite partir de la hipótesis de que “A través de la Creación del Instituto Superior de Administración Pública que brinde Capacitación al Sector Público Panameño, se Logrará una Mayor Eficiencia de los Recursos Humanos”.

El II capítulo lo dedico a la revisión bibliográfica más actualizada en torno a la modernización de la Gerencia Pública, dándole relevancia a los aspectos teóricos y conceptuales que cuestionan o defiendan al modelo; y en los que se señale a la capacitación como elemento importante dentro del proceso de modernización y actualización de la administración pública. El marco teórico representa soporte importante de lo que se expone en torno a las bondades y beneficios de la capacitación.

La metodología utilizada y la presentación y análisis de los resultados se señalan en el III capítulo; mediante una muestra estratificada; recabamos información y opiniones en torno a las

necesidades de capacitación en el gobierno y la pertinencia de establecer un sistema uniforme de capacitación liderizado y administrado por la Universidad de Panamá, a través de un Instituto Superior de Administración Pública (ISAP) adscrito a la Facultad de Administración Pública. En este apartado se establecen puntos de vista en torno al problema; manejando una muestra representativa y las variables más importantes que inciden en el análisis de los resultados.

El análisis de resultados permite corroborar la hipótesis presentada; dándole solidez a la investigación y facilitando la aproximación de nuestra propuesta; la cual se enmarca con precisión en el IV capítulo con las conclusiones y recomendaciones.

Las conclusiones procuran establecer de manera puntual los aspectos más importantes que alrededor de los procesos de capacitación vienen imposibilitando una mayor eficiencia en la gestión del gobierno

Tengo interés en destacar lo importante del sistema de recursos humanos organizado en el gobierno, en el que se atienda los niveles de capacitación y se de especial interés a los aspectos motivacionales que se deben cultivar por medio de la buena práctica de los procesos consignados en la Ley de Carrera Administrativa.

Las recomendaciones constituyen nuestro principal aporte, ya que las mismas se basan en los resultados científicamente hilvanados y que responden al establecimiento de una estrategia sistemática de acciones, que por medio de la capacitación generen calidad y eficiencia en el proceso de trabajo.

En este mismo segmento al final de la investigación presento una sinopsis en la que se presentan los aspectos y elementos de mayor consideración del estudio para facilitar a los (as) interesados (as) una idea de los temas abordados. Es el mismo interés el que nos exige presentar la traducción al inglés de este resumen.

El trabajo investigativo que presento constituye nuestra contribución como estudiante de la Maestría en Gerencia Pública; en la búsqueda de algunas soluciones a la multiplicidad de problemas que existen en las organizaciones públicas y que corresponde de alguna manera a los que estudiamos esta ciencia social; presentar o aproximarnos a las respuestas, a la problemática de la Administración Gubernamental Panameña

CAPITULO I
“ASPECTOS INTRODUCTORIOS”

A. Estado del Problema.

El neoliberalismo introduce cambios radicales en el rol del gobierno dentro del proceso de Administrar al Estado. El estado benefactor propio de los años 70 hasta finales de los 80 en el siglo pasado, cede paso al gobierno regulador y facilitador de la inversión privada.

Hay sin lugar a dudas un compromiso más directo del gobierno en las actividades de salud, educación y vivienda, que se decían descuidadas por su vinculación a otras labores en las que desde el punto de vista financiero se mostró ineficiente.

El Estado debe generar a través de la Administración Pública condiciones de competitividad (comunicaciones, tecnología, salud, educación) ello es vital como un ingrediente para el logro del desarrollo. No obstante, se reconoce la desventaja existente por las características de nuestras organizaciones públicas.

Los principales estudiosos modernos de la nueva gerencia pública resaltan lo trascendental de contar con mecanismos que faciliten el acceso al conocimiento. En otras palabras, es realmente importante

contar con un programa formal de capacitación que subsane las deficiencias que en esa dirección poseen los servidores públicos. No existe en la actualidad a nivel del sector público, ningún programa de capacitación y adiestramiento coherente, homogéneo y uniforme que brinde actualización, tecnología y conocimiento al Recurso Humano.

Esta ausencia de capacitación constituye un grave problema, en el proceso de modernización del Estado, y ante los ojos de posibles inversiones; presenta a la República de Panamá en desventaja en relación a otras naciones que han precisado sus reales necesidades de capacitación.

Existen acciones dispersas en materia de adiestramiento, las cuales se pierden por su falta de continuidad y actualización entendiendo que el conocimiento se renueva a velocidades inimaginables.

Esta realidad constituye el problema objeto de estudio

- **Una Administración Pública ineficiente, burocrática y extremadamente centralizada que no atina a desarrollarse y generar productividad por la falta de “Capacitación” además de la inexistencia de un**

mecanismo o vehículo idóneo que genere un proyecto sostenido de instrucción de los servidores públicos.

Ello permite presentar en lo medular de nuestra investigación un proyecto de "Instituto Superior de Administración Pública" que ejecute un programa continuo de capacitación del funcionario público facilitando, la eficiencia, productividad y calidad de la gestión pública panameña.

En torno a la viabilidad y realidad de nuestro plan, puedo resaltar la importancia que tiene para el mejoramiento en la prestación de los servicios de la Administración Pública el contar con un instrumento legal como el de Carrera Administrativa; que permite el ascenso del funcionario público dentro de un sistema de carrera por mérito.

Es en esa dirección que puedo aseverar que la mejor calidad del servicio no sólo debe procrearse a través de la modernización estructural sino que debe ir acompañada de un proceso de capacitación y desarrollo de los servidores públicos; como garantía que la eficiencia de la gestión administrativa se enfrentará de manera integral.

El 26 de agosto de 1999 mediante Resolución No 4 la Junta Técnica de Carrera Administrativa aprobó el “Reglamento Técnico de Capacitación y Desarrollo de los Servidores Públicos”, el cual incorpora las normas que regulan el sistema nacional de capacitación y la administración de los procesos de capacitación y desarrollo de los servidores públicos, sin embargo, no queda clara la forma en que la Dirección de Carrera Administrativa y las diferentes unidades de recursos humanos institucionales generaran sus programas de capacitación, los cuales de una forma u otra deberán mostrar pertinencia y ser avaladas dentro del Sistema Nacional de Capacitación

La Universidad de Panamá, a través de la Facultad de Administración Pública no necesita del reconocimiento de ninguna institución; ya que posee la idoneidad para presentarse en el sector público como una institución que legítimamente tiene las condiciones para brindar programas de capacitación y formación de funcionarios de la Administración Pública Panameña.

Pero ello, no basta, es necesario presentar algún modelo que me pueda servir de referencia a fin de validar más adelante lo propicio de nuestra propuesta; para ello tengo que hacer uso de experiencias similares existentes en otras latitudes en las que se institucionaliza el

proceso de capacitación y formación del servidor público. Tal vez el ejemplo del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) de España sea el que mejor se adapta a nuestra realidad. La creación del Instituto Superior de Administración Pública (ISAP) adscrito a la Facultad de Administración Pública de la Universidad de Panamá persigue que el mismo se convierta en el centro responsable de la formación de Directivos a nivel intermedio y técnico, y empleados públicos en general dentro del sector Gubernamental; dentro de las nuevas corrientes de modernización de la Administración Pública.

La situación crítica de la Administración Pública Panameña en materia de la calidad de sus servicios, demanda una pronta respuesta que permita adecuarse a las nuevas exigencias del mundo globalizado.

B. Justificación.

El estudio constituye un avance importante en materia de investigación sobre el desarrollo que se hace necesario tener dentro del Sistema de Recursos Humanos de la Administración Pública Panameña.

La nueva realidad en la que el Estado dirigido por la Administración Pública debe ser descentralizada y con una mayor atención al cliente (contribuyente); exige que el recurso humano en el

sector público se potencie a través de la permanente capacitación. En otras palabras existe una legítima necesidad de la nueva gerencia pública de administrar el Estado de acuerdo a una renovada visión de competencia y calidad, considerando que sus esfuerzos van a estar menor disgregados y mucho más concentrados en los aspectos sociales y de seguridad nacional.

Ello demanda de forma altamente justificada la creación de un sistema de capacitación idóneo que facilite el cumplimiento de los procesos de actualización y adecuación de los (as) funcionarios (as) públicos (as) inmersos (as) en el régimen de carrera administrativo. Ello permite una mejor calidad en el servicio público, y paralelamente con la existencia de un sistema de méritos se construye un ambiente laboral de competencia en el que los Recursos Humanos elevan altamente su motivación

El Gobierno invierte anualmente más de dos (2) millones de dólares en capacitación a través de diversas fuentes de financiamiento; propias o de Organismos Internacionales; las mismas se encuentran muy dispersas y con una falta total de homogeneidad

A ello se le suma la ausencia de un Plan Nacional de Capacitación para el sector público en el marco de un diagnóstico sobre las carencias y debilidades existentes en materia de capacitación principalmente en los niveles técnicos y administrativos.

Esta realidad nos permite sustentar de forma categórica la importancia de establecer un Instituto Especializado en Administración Pública; cuyo rol se establecería de acuerdo a un diagnóstico de necesidades de capacitación de los recursos humanos del sector público; lo que desprendería una coherente oferta de educación, capacitación y adiestramiento para el sector público panameño.

C. Hipótesis.

En esta etapa de nuestra investigación debo hacer una presentación de los supuestos que permiten sustentar mi posición en torno a la viabilidad de establecer el Instituto Superior de Administración Pública para atender las necesidades de capacitación del gobierno; en el marco de la modernización de la Administración Pública, insertado en el modelo de la nueva Gerencia Pública.

Nuestra proposición lejos de toda duda razonable representa la respuesta que ofrezco a la situación del problema.

El problema planteado se ubica en el deterioro de la productividad de la Administración Pública en medio de una creciente exigencia de competitividad; que se desprende del nuevo modelo de Gerencia Pública, adherido a la gestión en donde el conocimiento es la piedra angular.

La nueva realidad de la Gerencia Pública en la que se demanda más eficiencia, productividad y atención al cliente y paralelamente las exigencias que se producen con la implementación de la carrera administrativa dejan claramente establecida las necesidades de capacitación de los servidores públicos. Ello indudablemente hace más viable la creación de un ente con solvencia académica que brinde capacitación a los funcionarios del estado de acuerdo al perfil del puesto.

Este organismo con estatura académica es el Instituto Superior de Administración Pública (ISAP) que trae consigo la modernización y competitividad de la Facultad de Administración Pública, presentándose pertinentemente en el contexto general del sistema de educación superior; *produciendo colateralmente una respuesta institucional de la Universidad de Panamá como organismo estatal primario de estudios superiores hacia el resto del sector público en materia de capacitación

En esa dirección nuestra hipótesis se describe así.

A TRAVÉS DE LA CREACIÓN DEL INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA QUE BRINDE CAPACITACIÓN AL SECTOR PÚBLICO PANAMEÑO, SE LOGRARÁ UNA MAYOR EFICIENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS.

VD

ISAP-Objeto de Estudio

VI

+

- La capacitación en el sector público se lograría en una forma eficiente
- El mejoramiento continuo
- Gestión del conocimiento

= Hipótesis

El Gobierno Nacional ejecuta anualmente de acuerdo al presupuesto general del Estado de manera aislada, sin programas unificados y coherentes, actividades y acciones de capacitación, que producen gastos excesivos y resultados improductivos, toda vez que no se observan efectos positivos en la calidad de los servicios que brinda la Administración Pública

La creación del Instituto Superior de Administración Pública (ISAP) genera una real posibilidad de capacitación a los funcionarios públicos de carrera administrativa, paralelamente al mejoramiento de la calidad del servicios público se produce un ahorro y mejor utilización de los programas de capacitación del Gobierno.

Por otro lado, se hace más eficaz y eficiente el proceso de capacitación de los servidores públicos, toda vez que las acciones de adiestramiento se uniforman permitiendo obtener frutos favorables con el mejoramiento de la calidad de los servicios públicos

D. Propósitos.

Existe en muchos aspectos un claro distanciamiento entre las acciones que desarrolla el Gobierno de cara al crecimiento económico y el

mejoramiento social y las políticas que desarrolla la Universidad de Panamá

Ello es mucho más impactante al desconocerse la existencia de un Plan Nacional de Desarrollo, en el que deba involucrarse a la Universidad de Panamá y su oferta académica.

Esta realidad obliga a que se intensifiquen los proyectos de investigación por parte de la Universidad de Panamá, para identificar las necesidades existentes en la sociedad de forma tal, que hacia ellos se dirija la inversión del Estado

Las exigencias de capacitación presentadas y demostradas a lo largo de esta investigación, evidencian la necesidad de creación del Instituto Superior de Administración Pública

La misión o propósito del Instituto no sólo gira en torno a un requerimiento de capacitación del sector público; va más allá pues se hilvana dentro del sistema de funcionamiento de la administración pública en el que al mejorar el recurso humano del sector público, provoca un crecimiento en la calidad de los servicios que se ofrecen

alcanzando los niveles de competencia deseados y con ello se crean condiciones para atraer inversiones

Nuestra investigación permite demostrar que es importante, viable y pertinente el (ISAP) , ya que el modelo que impera actualmente en la economía hace obligante un cambio positivo en el funcionamiento del aparato gubernamental. Se hace imperante garantizar el mejor diseño de estructuras y recursos humanos dentro de las organizaciones del Gobierno. Reconociendo que los servicios públicos (salud, educación, comunicaciones, vivienda) merecen la mejor atención en el interés de optimizar los recursos del Estado.

Es así como se hace propio en nuestro estudio:

- Justificar la pertinencia de la Universidad de Panamá a través de la Facultad de Administración Pública en el proceso de dinamizar los planes anuales de capacitación del gobierno nacional, atendiendo las políticas y prioridades contenidas en los planes y programas institucionales
- Demostrar que la Universidad de Panamá a través de la Facultad de Administración Pública y con la creación del ISAP es capaz de ofrecer luego del reordenamiento de sus estructuras un sistema de

capacitación para los funcionarios de Carrera Administrativa del Gobierno

- Ofrecer una solución idónea a bajos costos a los servidores públicos de carrera administrativa que requieran adiestramiento como parte de las exigencias de instrucción señaladas en el decreto ejecutivo N° 222 del 12 de septiembre de 1997 de forma tal que sea factible su participación en los procesos de ascenso.
- Elevar la calidad del funcionario público a través de la gestión del conocimiento
- Establecer a través del ISAP un sistema formal de capacitación que propenda a la eficiencia creciente de los servicios que ofrece la Administración Pública.
- Ordenar y potenciar el recurso humano del sector gubernamental de forma tal que se genere un auge positivo en el proceso productivo de la administración pública panameña; ello traerá consigo paralelamente la uniformidad en la calidad del servicio público
- Demostrar que con la mejor calidad en el servicio, se promueven inversiones tanto locales como extranjeras; entendiendo que el nuevo rol del Gobierno es de facilitador del proceso de activación de la economía nacional

E. Objetivos Operacionales.**1 Objetivos Generales**

- Desarrollar una propuesta para la creación de un Instituto Superior de Administración Pública, en función de las necesidades de capacitación de los funcionarios en servicio.

- Crear una estructura institucional que permita que la Universidad de Panamá a través de sus especialistas en Administración Pública, se vinculen en el proceso de solución de los problemas nacionales; entendiendo que la problemática existente en lo referente a la calidad de los servicios que presta el gobierno, depende en gran medida de los niveles de capacitación y actualización del servidor público.

2. Objetivos Específicos

- Analizar la correspondencia entre la opinión de los funcionarios directivos y la necesidad de crear un Instituto Superior de Administración Pública.

- Establecer un sistema de capacitación uniforme para todo el sector público

- Garantizar a través del reconocimiento de las necesidades de adiestramiento la óptima utilización de los recursos económicos del Gobierno asignados en el presupuesto nacional del estado para actividades de capacitación
- Recabar información valiosa que permita la toma de decisiones frente a los programas de capacitación requeridos en el sector público panameño

F. Definición de Términos.

- 1 Capacitación . Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo Su cobertura abarca, entre otros, los aspectos del conocimiento, atención , memoria, análisis, actitudes y valores de los individuos, al responder sobre todo a las áreas cognoscitivas y afectivas del aprendizaje.
- 2 Formación : Primera etapa en el desarrollo de un grupo, que se caracteriza por mucha incertidumbre Etapa

inicial por la que pasan los grupos, durante la cual los miembros aprenden el comportamiento aceptable para el grupo

3. Adiestramiento : Entrenamiento práctico que se da al personal para complementar sus conocimientos básicos y perfeccionarlos en técnicas que contribuyan a mejorar su eficiencia en el desempeño de las labores.
4. Ascenso : Cambio dentro de la organización a un puesto más alto que tiene mayores responsabilidades y que, por lo general, requiere de habilidades y conocimientos más avanzados que en el puesto anterior. Normalmente el ascenso trae consigo una mayor posición y un aumento en remuneración.
5. Escalafón : Clasificación de los miembros de una organización o corporación (empresa o ente público), que se establece teniendo en cuenta

unas características clasificadas según su grado de antigüedad, formación etc

6 Competitividad : Conjunto de acciones en la que un gran número de personas o empresas tienen las cualidades necesarias para participar en un fin común.

7. Administración Pública : Subsistema del sistema público que se encarga de coordinar los esfuerzos para llevar a cabo una política económica concreta y, en general una política social cuyas directrices están marcadas por el gobierno de la nación.

8.Reforma del Estado : Es aquella orientada a mejorar ciertas condiciones generales en todas las políticas públicas, tales como capacitación, gerencia pública, informatización, indicadores de desempeño y políticas de personal, entre otras.

9 Responsabilidad Social : Expectativa de que las empresas, deberán

actuar en interés del público y contribuir a la solución de los problemas sociales y ecológicos.

- 10. Neoliberalismo · Escuela de pensamiento económico liderada por M Friedman. Defiende la libertad de contratación, la reducción del sector público y la liberación de los precios
- 11. Globalización : Internacionalización de los mercados financieros u otros fenómenos económicos en general.
- 12. Concursos por Mérito · Participación integral de personas que obtienen una calificación necesaria para la subasta de un bien o contratación de un servicio.
- 13. Entrenamiento en el Puesto · Tipo de capacitación brindada a una persona para desarrollar nuevos conocimientos
- 14. Modernización · Dar forma o aspecto moderno a todos los sistemas antiguamente utilizados.
- 15. Reforma del · Conjunto de nuevas normas que modifican

Estado

el sistema gubernamental de un país.

16. Gerencia Pública . Alto nivel de jerarquía administrativa para desempeñar un cargo público.

17. Calidad Total Situación de un recurso de la que se obtiene la calidad máxima de un producto o Servicio.

18. Planeación Estratégica Es el sistema mercadotécnico mediante el cual se planifica una estrategia para dar a conocer un producto o empresa y diferenciarlos de los demás.

19. Recursos Humanos · Dentro de una organización, es el área que se ocupa de atender y gestionar lo referente a las personas que la integran. Selección del personal, desarrollo, caracterización y política salarial, son algunas de las gestiones que conforman esta área

20. Especialización : Reducir una operación o tarea en actividades separadas, simplificadas e individuales.

21. Carrera Administrativa: Sistema de carrera profesional que permite la entrada a algunas o todos los niveles profesionales.

22. Educación Formal : Es la que sigue el proceso organizativo, en la cual el estudiante debe asistir a un Centro Educativo.

23. Educación No Formal: Es aquella que se práctica a distancia o por medio de folletos o programas.

G. Limitaciones y Delimitaciones.

El Instituto Superior de Administración Pública deberá tener cobertura a nivel nacional, a todo funcionario del sector público que se encuentre en posición de acceder al régimen de carrera administrativa. Es claro que no todos los servidores públicos son funcionarios de carrera administrativa, sin embargo, es propicio determinar el alcance del sector

público por medio del conocimiento del número de instituciones que delimitan el estudio, así

NIVEL EJECUTIVO- GOBIERNO CENTRAL	
MINISTERIOS	NUMERO DE FUNCIONARIOS
Ministerio de Educación	40,514
Ministerio de Gobierno y Justicia	20,313
Ministerio de Salud	10,799
Ministerio de Obras Públicas	4,580
Ministerio de Economía y Finanzas	3,234
Ministerio de Desarrollo Agropecuario	2,781
Ministerio de la Juventud, la Mujer, la Niñez y la Familia	1,388
Ministerio de la Vivienda	1,856
Ministerio de la Presidencia	1,770
Ministerio de Relaciones Exteriores	984
Ministerio de Comercio e Industrias	720
Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral	780
Ministerio de Asuntos del Canal	585
TOTAL	90,304

Fuente: Elaborado por Fidel A. Palacios De La Rosa

Fecha: Del 1 al 31 de oct. 2000

De acuerdo a Información Suministrada por el Ministerio de Economía y Finanzas.

GOBIERNO DESCENTRALIZADO	
INSTITUCIONES AUTONOMAS	NUMERO DE FUNCIONARIOS
Autoridad Nacional del Ambiente	824
Comisión de Libre Competencia y Asuntos Del Consumidor	201
Instituto de Investigación Agropecuaria de Panamá	460
Instituto Panameño de Habilitación Especial	1,246
Instituto Panameño Autónomo Cooperativo	270
Instituto Panameño de Turismo	377
Registro Público	363
Universidad Especializada de las Américas	104
Bingos Nacionales	160
Instituto de Acueductos y Alcantarillados Nacionales	2,469
Instituto de Mercadeo Agropecuario	362
Lotería Nacional de Beneficencia	1,647
Superintendencia de Bancos	228
Banco de Desarrollo Agropecuario	590
Banco Hipotecario Nacional	510
Instituto de Seguro Agropecuario	70
IFARHU	603
INAFORP	682
Universidad de Panamá	5,160
Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa	42
Autoridad Nacional de Tránsito	786
Ente Regulador de los Servicios Públicos	126
Autoridad Marítima	1,057
Dirección de Aeronáutica Civil	1,325
Zona Libre de Colón	538
Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica	475
Universidad Tecnológica de Panamá	1,322
Instituto Nacional de Cultura	676
Universidad Nacional Autónoma de Chiriquí	377
Instituto Nacional de Deportes	556
TOTAL	23,606

Fuente: Elaborado por Fidel A Palacios De La Rosa

Fecha: Del 1 al 31 de oct 2000

De acuerdo a Información Suministrada por el Ministerio de Economía y Finanzas

Existen algunas limitaciones que podrían convertirse en obstáculos en el proceso de implementar el Instituto Superior de Administración Pública (ISAP) .

La misma podríamos resumirlas de la siguiente forma:

- Las normas burocráticas y los aspectos políticos que existen en la Universidad de Panamá
- La estructura extremadamente rígida y centralizada del Gobierno Panameño.
- La legislación actual que otorga al Ministerio de Economía y Finanzas como Institución Gubernamental; la responsabilidad de brindar capacitación al Sector Público a pesar que en estos momentos no cumple a cabalidad con este deber. Ello ha provocado que instituciones como la Contraloría General de la República desarrollen iniciativas de Capacitación
- Los empleados públicos no son en su totalidad funcionarios de carrera administrativa, hay diversos niveles (profesionales, técnicos, no calificados) lo que definitivamente complica el funcionamiento del ISAP.

- Falta de conciencia del funcionario público de lo importante de prestar con calidad el servicio a los contribuyentes y de allí lo trascendental de la capacitación continua y permanente .
- Ausencia de una clara política de capacitación en el Gobierno, en donde no existen indicadores claros de los sectores y áreas de mayor interés y necesidad de capacitación.

Luego de haber presentado todos los antecedentes y convencido de lo apropiado de nuestros planteamientos en torno a la situación actual de la capacitación del sector público y la necesidad de reordenar el Gobierno en el marco de una mejor presentación en el mundo competitivo, debo prepararme para adentrarme a una revisión del marco teórico que permite sostener nuestro planteamiento de fondo en torno a la urgencia de contar con un Instituto Superior de Administración Pública

En el segundo capítulo presentaré una interpretación crítica de la bibliografía básica consultada, básicamente la fuentes relacionadas específicamente con la Reforma del Estado, la nueva Gerencia Pública y la competitividad de la administración pública, analizando y explicando bajo nuestra óptica como encaja el marco teórico existente dentro de la realidad de la Administración Pública Panameña

CAPITULO II
REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA
(Marco Teórico)

LA GERENCIA PÚBLICA UNA REVISIÓN CRÍTICA

De acuerdo a lo precisado en el I capítulo, el problema objeto de estudio indica la imperiosa necesidad que tiene la Administración Pública Panameña de transformarse en el nuevo escenario de la globalización

La apertura de mercados experimenta cambios que obligan a las instituciones tanto privadas como publicas a ser más competitivas.

Los niveles de modernización deseados para la administración pública, implican un cambio en el rumbo y en las políticas de capacitación del gobierno, entendiendo que el futuro de las organizaciones esta asociado con la tecnología y el conocimiento. En la medida en que dispongamos de fuentes continuas que faciliten el acceso al conocimiento existirán reales oportunidades para generar efectos positivos en el proceso de aplicación de las organizaciones públicas.

Hasta ahora, este ha sido una de nuestras principales debilidades; aceptando la inconsistencia e incoherencia existente en los programas de capacitación del gobierno

Este escenario que previamente presentamos al reseñar el “estado del problema” y que oportunamente validaremos en el desarrollo de la investigación, es el indicado para que mostremos un marco teórico que a todas luces debe sustentar y fundamentar nuestra posición conceptual en torno a los resultados que arroja el examen crítico de la administración pública panameña. De allí que he titulado este capítulo “La Gerencia Pública una Revisión Crítica”.

Todo parte de comprender lo importante que es para las organizaciones públicas establecer sus metas e indicar su eficiencia para alcanzarlas, en medio de la necesidad de estructuras estratégicas que propicien cambios de mentalidad y de cultura del servidor público y el permanente contacto con el conocimiento; ubicando en primer plano al usuario como cliente primario y estableciendo parámetros inviolables que indiquen la efectividad de la inversión pública.

Debe quedar consignado el deber social del Instituto Superior de Administración Pública, en el marco del nuevo paradigma de educación en donde la escuela debe asumir con orden y responsabilidad los efectos de sus acciones comprendiendo que la medida de valoración de su éxito se muestra en el cambio positivo de la calidad de los servicios que ofrece la administración pública panameña

II. La Gerencia Publica Una Revisión Crítica.

A. Las Metas de las Organizaciones Públicas

Las metas son uno de los componentes esenciales de las organizaciones. Sin embargo, las organizaciones tienen diferentes tipos de metas. En primer lugar, podemos hablar de las metas explícitas y primarias, referidas al propósito de la organización. Pero también hemos de hablar de las metas de la organización como sistema, a través de las cuales, trata de asegurar su propio mantenimiento, desarrollo y supervivencia. Por último, he de considerar, además, las metas individuales de los miembros que forman parte de las organizaciones que, frecuentemente, están en conflicto.

Las metas más importantes y explícitas de una organización podríamos definir las como los objetivos que intentan lograr, son la razón de su existencia. Sin embargo, las metas son siempre objetivos que se persiguen y, por tanto, están orientadas al futuro. Distinguiré, no obstante, entre la misión y las metas de las organizaciones. La misión o fin se refiere a la función que desempeñan éstas en la sociedad es decir, los productos y/o servicios que generan. Las metas son las intenciones, acciones y decisiones que guían e impulsan a los individuos a que tal misión se realice

Las metas primordiales de la organización son internalizadas por los individuos y aplicadas en el desempeño de sus actividades. La misión dota de un sentido de legitimidad, de dirección y de propósito que sirve a los individuos como criterio esencial para la evaluación de su actividad y para reducir la incertidumbre dentro de la organización. Ambas, misión y metas sustantivas, proveen de motivación y de cohesividad a los individuos y grupos, así como de una estructura y diseño racional a la organización.

Las metas de la organización entendida como sistema podríamos definirlas como aquellas a través de las cuales las organizaciones tratan de asegurar su propia supervivencia. En algunos momentos de gran hostilidad y turbulencia del entorno, pueden llegar a desplazar a las metas más esenciales, aunque no suele ser lo habitual en las organizaciones públicas. Lo normal es que no se interfieran, pero en situaciones excepcionales, las metas de la organización como sistema pueden primar sobre las metas más relevantes y anteponerse a éstas en beneficio de la organización.

Ahora bien, las metas individuales de los miembros que constituyen la organización, cada día están adquiriendo mayor peso a la hora de explicar lo que acontece en las organizaciones. En tal sentido,

una de las más recientes aproximaciones al análisis de la organización; la Teoría Económica, parte de la premisa de que ha de ser el individuo y no la organización, quien debiera constituirse en la unidad básica de análisis, pues las organizaciones no son más que arenas políticas, sin metas propias, cuyas estructuras y procesos son el resultado de complejas negociaciones realizadas por actores que intercambian una gran variedad de incentivos y propósitos por diversas metas. Desde este punto de vista, los individuos, por su propia naturaleza, están altamente interesados y esencialmente motivados en lograr sus propias metas.

Asimismo, la organización tiene la imperiosa necesidad de sobrevivir y crecer. No obstante, ambas necesidades no siempre son convergentes, sino que están en conflicto. Hasta hace poco tiempo, en las organizaciones se suponía que la única necesidad esencial del ser humano era la salarial sin embargo, la mayoría de los individuos exigen cubrir otra serie de necesidades—relaciones interpersonales satisfactorias, trabajo significativo, avance y desarrollo de su carrera profesional — que son tan importantes o más que el propio salario (Chiavenato – 611-1999)

En esta línea, una de las principales teorías económicas, considera que la vida social, y particularmente la vida en las organizaciones, está regulada por una amplia variedad de contratos (explícitos e implícitos,

formales e informales, psicológicos y legales) que éstas habrán de atender y analizar para que no se produzcan desajustes importantes entre sus metas y las metas de los individuos, sino que puedan integrarse ambas (Chiavenato – 130- 1999).

Las organizaciones, por tanto, no están orientadas a una sola meta, sino a múltiples metas. Ya hemos hablado de la existencia de metas sustantivas, de metas del sistema y de metas individuales. Pues bien, todas estas metas, con frecuencia, entran en conflicto y las metas efectivas de la organización no responden a ninguna de ellas, sino que acaban siendo el resultado de un complejo proceso de negociación de las distintas metas en conflicto

La misión en las organizaciones públicas está habitualmente determinada por la legislación y por los políticos, democráticamente elegidos. Y tanto la legislación como la clase política suelen plantear las metas con un carácter vago y ambiguo, por la sencilla razón de que tanto la aprobación de una ley como el comportamiento político en las organizaciones e instituciones públicas requieren de coaliciones y apoyos, cuyos intereses han de considerarse necesariamente. Esta situación de compromisos constantes hace que las metas hayan de ser

vagas y ambiguas, a fin de que quepan en ellas intereses y aspiraciones muy diversas (Manual de Organización del Gobierno de Panamá - 1999).

El vocabulario y la terminología utilizados en el jerga legal son, asimismo, vagos y ambiguos. Veamos algunos ejemplos

¿Qué significa igualdad de oportunidades? ¿Acaso significa que todos los individuos tienen las mismas oportunidades de desarrollarse con independencia de donde hayan nacido y crecido? Pues no es eso, sino que el ideal del político, del legislador y de la sociedad en general debiera ser ése, pero posiblemente sea un ideal inalcanzable durante muchas generaciones

¿Qué significa pleno empleo? ¿Acaso debemos entender que el Estado, la Administración y, eventualmente, el gobierno han de mantener el pleno empleo? Pues tampoco es eso, sino que el ideal del político, del legislador y de la sociedad en general debiera ser ése, pero, posiblemente, también sea un ideal inalcanzable durante muchos años (Constitución Política de la República de Panamá- Art. 60-1972)

¿Qué significa desde el punto de vista político máximo de participación posible? ¿Acaso quiere decir que todos los ciudadanos hemos de participar en la vida pública de un modo permanente y

efectivo? Pues tampoco es eso; basta con que se vote cada cuatro años y existan algunas asociaciones con quien aparecer en la foto para que se pregone el alto grado de participación ciudadana en las instituciones (Nuria Cunill- Participación Ciudadana CLAD - 1991).

Por consiguiente, las metas, con independencia de que sean múltiples, vagas, ambiguas y complejas , tienen un carácter relativo y esencialmente simbólico. De todos modos, el que las metas sean múltiples no significa que no puedan lograrse los niveles de eficacia y de eficiencia que se consiguen en organizaciones con una sola meta. Más bien suelen suceder lo contrario (Chiavenato – 209-1999).

La teoría burocrática, desde su racionalidad, asume que las organizaciones tienen metas operativas claras que guían su comportamiento, así como la de sus miembros en el desempeño de sus roles (Chiavenato- 1999-396).

Al no existir unas metas operativas claras, ni las organizaciones globalmente consideradas, ni los individuos, podrán desempeñar sus roles de forma adecuada, ya que carecen de la guía que les proporcionarían tales metas.

En consecuencia, cada cual habrá de interpretar su rol desde su propia subjetividad y desde su propio marco de intereses. Pues, a pesar de ello, las organizaciones que constituyen la Administración funcionan, en su mayoría, ya no como burocracias tradicionales, sino como anarquías organizadas (Cohen, March y Olsen, 1972); es decir, estas organizaciones no pueden ser dirigidas de acuerdo con la teoría de la dirección convencional, basada en unas metas y en una tecnología bien definidas, sino como colectividades con metas y tecnología vagas e imprecisas y con una participación fluida por parte de los miembros de la organización.

De todos modos, los administradores y directivos de las organizaciones públicas – universidades, hospitales, establecimientos penitenciarios, policía nacional, municipios están convencidos de que se rigen por unas metas operativas y concretas (Admón. Peter Drucker 1997)

Este falso ascenso se debe a que se confunden los fines categóricos con los fines técnicos, la norma establecida – meta vaga- con la práctica efectiva, y ello se debe a la institucionalización del mito de la racionalidad técnica

Las metas efectivas de la Universidad de Panamá se nos dice que es enseñar, investigar y capacitar a las personas que asisten a ellas. En la práctica, sin embargo, las Universidades son organizaciones públicas que producen o imparten títulos (Admón. Peter Drucker -1997)

Las metas efectivas de los hospitales son cuidar y curar a los pacientes que llegan a ellos. En la práctica, sin embargo, los hospitales lo que hacen es tratar, no curar a los pacientes (Sociedad Post Capitalista Peter Drucker- 1994).

- La policía, por su parte, arresta a sospechosos, pero no elimina el crimen de la sociedad.

Los tribunales de justicia dictan sentencias, pero no imparten justicia.

Lo que legitima a las organizaciones públicas, pues es la validación técnica, no la consecución de las metas que la sociedad les ha asignado, pues esas metas son siempre redefinidas como actividades técnicas específicas y la organización es estructurada y se desarrolla en función de esas actividades. Además, las metas no determinan las estructuras, la

sociedad determina la estructura y ésta define las metas (La Gerencia Integral – Jean Paul Sallenave - 1994)

El mantenimiento de unas metas vagas y ambiguas plantea varios problemas que, a nuestro juicio, son de una gran relevancia. Por una parte, son difícil de evaluar y, por otra, no proporcionan una guía a la conducta administrativa, suponen amplios márgenes de discrecionalidad e imposibilitan, o cuando menos, dificultan un control político efectivo.

Sin embargo, también presenta algunas ventajas que no desearíamos obviar, pues las organizaciones públicas necesitan de un soporte político para sobrevivir y ello exige negociación y consenso, que no sería posible lograr con unas metas operativas excesivamente claras y precisas.

Asimismo, el que las metas sean vagas y ambiguas posibilita a la organización gozar de una mayor flexibilidad para afrontar las circunstancias cambiantes que puedan producirse en el entorno, externo e interno.

B. La Administración Pública, Eficiencia: Un Cambio de Mentalidad y de Cultura.

No se trata de sobre valorar la visión meramente eficientista o gerencialista de los Recursos Humanos en el marco de la lógica burocrático-racionalista o racional-legal de la Administración pública, sino que son la creciente complejidad de los problemas sociales, su profunda interdependencia, de lo público y lo privado, así como los progresivos cambios del entorno, los fenómenos que imposibilitan seguir utilizando dicho marco (Nueva Gerencia Pública – Blanca Olías De Lima – 2001).

De otro lado, es difícil evaluar la eficiencia en muchas de las organizaciones que constituyen la Administración, pues ésta se mide a partir de los ingresos y egresos, pero cuando los egresos no pueden ser identificados o atribuidos a una organización específica o cuando éstos se ven interferidos por intereses políticos, la medida de eficiencia se torna extremadamente subjetiva, máxime cuando las salidas económicas que producen son de carácter intangible.

Estos problemas de tipo metodológico, sin embargo, no justifican que debamos olvidarnos de la eficacia y de la eficiencia en las organizaciones públicas, sino que habremos de abordarlos de forma

diferente y con criterios distintos a los que, de modo habitual, se emplean en las organizaciones privadas (Administración Pública Contemporánea – Carlos Gómez Díaz De León – 1997)

Habrà que seguir planteándose, por tanto, como objetivo básico, aunque no exclusivo, la eficiencia, si pretendemos mantener e incrementar el amplio abanico de prestaciones sociales y de servicios públicos que actualmente ofertan las administraciones públicas como respuesta a las demandas cada vez mayores de los ciudadanos, máxime en unos momentos de recesión económica y del consiguiente control del gasto público.

En este sentido, no hemos de olvidar que los recursos humanos están supeditados a los presupuestos. Son actividades mutuamente dependientes y la propia administración vincula la aprobación de las planillas a la de los presupuestos anuales.

La lógica por la que los recursos humanos crecen, siguiendo el modelo incrementalista, es relativamente independiente de la fijación de los objetivos previos y de las necesidades de la propia organización. En este sentido, la política de recursos humanos está más sensibilizada y

presta mayor atención a los procedimientos jurídico-administrativo que a los cambios que se producen en el entorno

Desde el punto de vista de los recursos humanos, se ha pasado, durante las tres últimas décadas, de un modelo esencialmente funcional a la asunción de un modelo paralelo de contratación laboral.

Este cambio en la contratación responde a una estrategia de adaptación a la nueva situación. Estos mecanismos de contratación, más ágiles y flexibles, les han permitido atender las múltiples demandas de servicios que la comunidad, de forma progresiva, requiere.

A partir de la mitad de la década de los setenta, no obstante, comienza a producirse en la República de Panamá un incremento de los funcionarios

De todos modos, sea cual sea la vía de contratación, lo esencial es que la administración pública, en sus distintos niveles, está constituida por personas, que son sus más importantes y valiosos recursos.

Por tanto, es necesario hacer unos adecuados procesos de reclutamiento, de selección y de ubicación, lo cual no siempre es fácil

llevar a cabo de forma satisfactoria, al existir tantos intereses encontrados y de tan distinta procedencia

Los recursos humanos no pueden disociarse de las metas ni de las características de la organización de que se trate. En concreto, la cantidad y calidad de los recursos humanos dependerá del grado de diferenciación de la estructura de gobierno y de la organización administrativa (Manual de Gobierno de Panamá – 1999)

El problema, sin embargo, que existe en la Administración en general, es el excesivo énfasis jurídico, que penetra en la sensibilidad y en la cultura organizativa y cubre gran parte de la formación de los funcionarios, en detrimento de una formación como administradores y gestores de recursos materiales y humanos que haga su actividad más eficaz y eficiente, no sólo en los procedimientos, sino en los resultados.

No obstante, aunque se ha elevado el grado de conocimientos y de capacidad, aún no se ha resuelto el problema de la profesionalización específica, que únicamente se consigue a través de un plan estratégico de formación, del que por desgracia, carece nuestra administración pública.

De otro lado, el problema que implica la integración organizativa y la coordinación política, desde el punto de vista de los recursos humanos, tampoco está adecuadamente resuelto por el constreñimiento jurídico al que están sometidas las organizaciones públicas, sea cual sea su tamaño.

C. El Estudio de la Administración Pública en Forma Multidisciplinaria.

La Administración pública como objeto de estudio no puede ni debe ser monopolio de ninguna disciplina en exclusividad. El fenómeno administrativo ha evolucionado tanto, se ha hecho tan complejo y ha adquirido tal relevancia, que cada vez son más las disciplinas que tratan de hacer sus aportaciones a este campo, en un intento de comprender y explicar mejor su dinámica.

Así, la Ciencia Política, la Ciencia de la Administración, la Psicología Social y de las Organizaciones, la Economía, el Derecho, la Sociología, desde perspectivas diferentes, tratan de iluminar el fenómeno de la Administración Pública y, en consecuencia, ayudan a que nuestra comprensión sea más global y enriquecedora (Administración Pública Contemporánea, Carlos Gómez Díaz De León - 1997). Por ello, hemos

pretendido que este criterio multidisciplinario pueda ser una muestra coherente de lo que parece estar ya suficientemente consensuado por la comunidad científica

Sin embargo, nuestro foco de atención, la parte de la Administración Pública que pretendemos iluminar es el recurso humano, entendido no sólo como recurso, como algo instrumental, sino como persona, como ser social, con propósito, con metas, con expectativas, con capacidades, con compromisos que, habitualmente, realiza sus actividades en interacción con otras personas diferentes, en situaciones complejas y cambiantes, sometidos a unas exigencias que a veces, no comparten y requeridos a lograr unas metas cuyas finalidades desconocen y con las que no están vinculados.

Se trata, pues, de conocer cómo acceden las personas a la administración pública, en qué estructura se insertan, a través de qué procesos psicológicos y sociales desarrollan sus actividades, en qué medida se adecuan tales procesos a las necesidades de la Administración y a las de ellos mismos como seres humanos, en qué grado coadyuvan al logro de las metas de la administración, y cuál es el grado de satisfacción y de crecimiento personal que obtienen con ello, cuáles son las claves culturales de los funcionarios, cuál es el grado de implicación y de

compromiso para relacionar sus intereses y aspiraciones con las metas de la administración y con el mejoramiento de nuestra sociedad.

En suma en este trabajo se pretende ofrecer pautas de comportamiento desde el nivel individual, grupal y sistémico, orientadas a la eficacia y a la eficiencia, entendidas ambas en un sentido ético; es decir, con la finalidad de crear una administración pública más participativa, más ágil, más transparente y comprensible, tanto para los propios funcionarios y empleados como los ciudadanos en general, considerando que con ello reforzamos nuestro sistema democrático y ayudamos al desarrollo y estructuración de la sociedad en su conjunto.

D. La Preocupación por el Servicio al Usuario en la Administración Pública. (Modelo del Liderazgo).

Este modelo nos parece el más conveniente a la hora de estudiar los estilos de dirección en la Administración pública. A partir de conceptos sencillos permite realizar una valoración del estilo de dirección, de la flexibilidad que manifiestan los mandos, y de la eficacia del estilo adoptado en su interacción con los subordinados. Desde este modelo se argumenta que no existe un estilo eficaz para cualquier situación.

Peter Drucker en su obra "El Líder del Futuro" hace una presentación y divide cada eje en dos zonas, obteniendo así cuatro zonas de estilos de liderazgo. En sus investigaciones estudió instituciones de diversos países, con el fin de establecer en cuál de los cuatro cuadrantes existía mayor preponderancia para la función directiva. Concluyó, por tanto, que la efectividad en el liderazgo no podía explicarse en función de dos variables, sino de tres o más.

Desde esta teoría se intenta explicar el liderazgo eficaz en términos del efecto moderador de una variable situacional sobre dos conductas de líder, similares a las de consideración e iniciación de estructura. La tercera variable se refiere a las capacidades y actitudes de los seguidores (individuos o grupos), a la que llamaron madurez.

La variable madurez se mide sólo en relación con una tarea concreta desempeñada por un subordinado. La madurez del seguidor incluye dos componentes:

- a) Madurez del puesto: referida a las habilidades y al conocimiento técnico del subordinado en relación con la tarea.
- b) Madurez psicológica, hace referencia a la confianza en sí mismo y al auto respeto del subordinado.

Un subordinado con madurez alta tiene la capacidad y la motivación para realizar una tarea y esta persona asumirá más responsabilidad y establecerá unos objetivos altos pero alcanzables. Según la teoría del liderazgo situacional, el nivel de madurez del subordinado determina el nivel óptimo de conducta del líder. Conforme aumenta la madurez de un nivel mínimo a otro moderado, el líder debería disminuir la cantidad de conducta de relación a la vez que reducir la cantidad de conducta de tarea.

Los estilos que debe adoptar el líder, atendiendo a la madurez de sus subordinados, hacen referencia a las siguientes conductas (Peter Drucker, *El Líder del Futuro*, 38, 49):

- Estilo 1. Ordenar: dar instrucciones específicas, supervisar de cerca el desarrollo del trabajo
- Estilo 2. Persuadir: explicar al seguidor la voluntad y la decisión del líder ya tomada, aclarándole las ventajas y/o la facilidad de cumplir con lo que se le pide.
- Estilo 3. Participar: compartir el jefe sus ideas con el seguidor, facilitando el diálogo para llegar a una decisión acordada de forma conjunta.

- Estilo 4. Delegar: dejar al seguidor – visto como colaborador, no como subordinado – las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la organización en general y de su puesto de trabajo, en particular.

Desde la teoría del liderazgo situacional (TSL), a diferencia de otras orientaciones, se postula que no existe un estilo óptimo de comportamiento del líder que sea siempre útil y que un líder concreto pueda adoptar como propio. Los líderes efectivos son aquellos mandos capaces de adaptar su conducta a las situaciones cambiantes de sus subordinados.

La Teoría del liderazgo situacional se centra correctamente en los aspectos de la flexibilidad del líder y en la importancia de los atributos de los subordinados, como los determinantes situacionales de la conducta efectiva del líder. Estos hechos nos llevan a pensar que, aunque la teoría contiene un fuerte atractivo, no existen todavía suficientes pruebas empíricas rigurosas que la avalen

Desde nuestro punto de vista, éste es el modelo más adecuado para la evaluación de los estilos de dirección en la administración pública, a pesar de no contar hasta la fecha con la evidencia empírica deseable

Una ventaja adicional para adoptar este modelo en la Administración, es el hecho de emplear un instrumento de medida muy sencillo para evaluar la calidad de la gerencia de esta macroorganización (Chiavenato Introducción a la Teoría General de la Administración – 806).

Llegando a este punto, podemos aportar que los estilos democráticos y participativos, generalmente, son más eficaces para fomentar la cohesión y la productividad en el grupo, que los estilos fuertemente orientados a la tarea, el hecho de que cambien las situaciones requiere distintos estilos de liderazgo, que tienen que adoptarse o seleccionarse para que se ajusten a esas circunstancias; y, en que el liderazgo eficaz depende del conocimiento de la naturaleza de la tarea, del grupo y de sus miembros individuales, del medio y, en particular, del conocimiento que los líderes tengan de sí mismos.

Podemos asumir como cierto que el estilo democrático es el más adecuado para una situación particular. El estilo democrático se caracteriza por la utilización de ciertas habilidades, como hacer preguntas para obtener información, reducir la tensión emocional del subordinado. Este supuesto, no obstante, puede derivar en un riesgo potencial de consecuencias graves. Se pueden generar trastornos serios

en el funcionamiento del grupo, si persuadimos a un mando para que cambie su estilo autocrático a un estilo democrático, sin haberlo equipado previamente con las habilidades necesarias para desempeñarlo bien. Por ello, creemos conveniente analizar cuáles son esas habilidades concretas que necesitan desarrollar los mandos, independientemente del estilo de dirección que empleen. De la misma forma que hemos manifestado que no existe un estilo óptimo para cualquier situación, la eficacia del estilo adoptado dependerá de la adecuación de las habilidades manifestadas en su interacción con los subordinados, considerando otras variables situacionales (James Stoner- 1996).

1. Habilidades Gerenciales.

Como complemento a la medida de la efectividad del estilo de mando, debemos referirnos a las habilidades que el directivo ha de poseer cuando interactúa con los subordinados. La efectividad depende, a su vez, de la puesta en práctica de ciertas cualidades del mando. Determinadas características de los subordinados y de la situación harán recomendable la manifestación de unas cualidades u otras. Será el rol o función que desempeña el mando en cada momento el que determine la conveniencia de poner en práctica esas cualidades o habilidades.

Hay un planteamiento que propone desglosar el puesto gerencial en distintos roles y habilidades más operacionalizables (Robert L Katz, citada por James Stoner - 1996). Se define la habilidad como aquella [aptitud susceptible de desarrollo, no necesariamente innata, que se manifiesta no como pura potencialidad teórica sino en el momento de la actuación práctica]. Así afirmó que un director eficaz debe reunir una serie de capacidades (técnica, humana e intelectual) Un aspecto común a las clasificaciones de Katz y Mintzberg (James Stoner - 1996) es que todas esas habilidades se aplican a cualquier gerente, independientemente del nivel jerárquico que desempeñe, aunque ambos autores coinciden en que la importancia relativa de cada una de las habilidades puede variar de unos niveles a otros, así por ejemplo

- a) Habilidades conceptuales, consideradas como la capacidad mental para coordinar todos los intereses y actividades de la organización
- b) Habilidades humanas, entendidas como la capacidad para trabajar con individuos, comprender y motivar a otras personas, tanto individualmente como un grupo
- c) Habilidades técnicas, esto es, la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de un área especializada

- d) Habilidades políticas, es decir, la capacidad de destacar la propia posición, construir una basa de poder, y establecer las conexiones correctas.

En el estudio de estos autores, quedó claro que cualquier mando necesita ser competente en estas cuatro habilidades para tener éxito en su puesto. Sin embargo, los resultados de su investigación indicaron que sólo una categoría – las habilidades conceptuales – está influida por el nivel jerárquico, ya que éstas se requieren en mayor grado en los altos niveles ejecutivos. Curiosamente, se encontró que las habilidades humanas (la capacidad de escuchar, comunicarse verbalmente, mostrar paciencia, y comprender las necesidades de los subordinados) fueron consideradas como de máxima importancia para la efectividad del mando, independientemente de su nivel.

La relevancia de las habilidades sociales del mando, ya fue puesta de manifiesto (Peter Drucker, *El Líder del Futuro*- 1999) al afirmar que un directivo ocupa una posición en una jerarquía y posee unos poderes formales que consisten en que puede hacer uso de sanciones, de recompensas y de castigos. La cantidad de poder varía según las categorías y las organizaciones, y su habilidad para recompensar contribuye mucho a la satisfacción en el trabajo. Los mandos

intermedios se encuentran en una posición difícil, ya que están en medio de un conflicto de intereses entre la alta dirección y el resto de los empleados. El mando tiene que persuadir a los trabajadores para que cumplan las órdenes procedentes de la dirección, y su poder formal puede verse enfrentado al poder de los trabajadores organizados. Por esta razón, la supervisión requiere una habilidad social considerable.

Aunque los diferentes enfoques que han abordado el estudio de la efectividad de la dirección no aportan unos datos perfectamente compaibles, sí podemos afirmar que el éxito de la dirección depende en gran medida de la competencia en las habilidades interpersonales. Si hablamos en términos conductuales, estas habilidades se manifiestan en las tareas comunes de un mando, como son escuchar, fijar objetivos, dar retroalimentación, dirigir una reunión de grupo, motivar a otras personas, delegar, o manejar conflictos (Robbins, 1999).

Como conclusión a lo manifestado en relación con los estilos de dirección, sólo nos queda reiterar que la Teoría del Liderazgo Situacional nos parece el enfoque más adecuado para el estudio y la mejora de los estilos de dirección en la Administración pública. Ya manifestamos que esta teoría permite evaluar, de modo simple, los estilos de dirección

empleados, aportándonos, a la vez , información acerca de su efectividad.

En definitiva, lo que defendemos es que este enfoque, junto con la evaluación y el desarrollo de las habilidades interpersonales de los mandos, contribuirá a incrementar, en su ámbito de aplicación, el nivel de eficacia de la administración pública panameña

2. Una Propuesta para el Cambio en la Administración

No podemos esperar cambios significativos en el funcionamiento global de una organización sólo con intervenciones sobre el comportamiento de sus miembros. Cuando las causas de los problemas son estructurales, las soluciones deben abordarse desde esa perspectiva y no sólo desde una orientación psicosocial. No es suficiente con disponer de una medida de los estilos de dirección empleados en la administración pública y de su eficacia, o disponer de sugerencias sobre cuáles son las áreas deficitarias en las habilidades de dirección para diseñar programas de formación.

Ni la motivación, ni la estructura del grupo, ni los procesos de interacción, ni la autoridad ocurren en un vacío tecnológico. Al aspecto tecnológico de la organización, debemos añadir el estructural y el cultural, por cuanto van a repercutir fuertemente sobre el

comportamiento de sus integrantes en sus respectivos puestos de trabajo

La intervención psicosocial (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos – 1999) debe iniciarse una vez sentadas las bases de una modificación más profunda que ha de afectar a la estrategia y debe comenzar en los órganos de dirección. Para que se produzca ese cambio, y para que éste repercuta en los niveles de efectividad de su gestión, son necesarios otros cambios organizacionales, entre los que están los ya definidos en el Plan de modernización de la Administración Pública

Los criterios de modernización que incluye como objetivos a lograr son los siguientes: la responsabilización de los gestores públicos por los resultados, la incorporación de la dirección por objetivos, una mayor autonomía de las organizaciones administrativas, la implantación de sistemas de evaluación de los servicios públicos y, por último, el establecimiento de un sistema de evaluación del desempeño de los puestos de trabajo.

El Ministerio de Economía y Finanzas, como podemos apreciar a partir de los objetivos perseguidos, ha optado por un acercamiento de la

función pública a los criterios empresariales de eficacia. Este hecho refuerza nuestra idea de abordar el estudio de la Administración como el de cualquier otra organización. En cualquier organización (sea pública o privada) que persiga la eficacia, los gerentes deben interesarse y responsabilizarse no sólo de los medios o procedimientos, sino que deben asumir como algo esencial los resultados obtenidos. Los gerentes de todas las organizaciones son valorados por los resultados que obtienen. Como expresamos con anterioridad, el comportamiento público está asentado en el principio de racionalidad burocrática, (Introducción a la Teoría General de Admón. Max Weber, Chiavenato – 1999) por el cual se asume que el diseño es correcto y que sólo se debe atender al cumplimiento de los procedimientos definidos. La desvinculación de los medios respecto a los resultados nos lleva a la relevancia del segundo objetivo de modernización, referido a la incorporación de la dirección por objetivos.

Evidentemente, si no existen unos objetivos precisos claramente definidos y conocidos por todos los estamentos que componen esta macroorganización, resulta muy difícil alcanzar los resultados deseados. Es necesaria una implicación de todos los niveles jerárquicos para transmitir descendentemente esos objetivos y velar por su cumplimiento. En la administración, la no consecución de objetivos ha sido ya práctica

frecuente. Además, a esto hay que añadir que no se han pedido responsabilidades a ninguna de las personas implicadas, entre otros motivos por no existir un sistema de evaluación de los servicios públicos ni tampoco del desempeño de los puestos.

Toda persona que ejerce un puesto directivo o de mando, es decir, que es responsable de conseguir la realización de actividades a través de la colaboración de otras personas, inevitablemente debe valorar la actuación de sus colaboradores, pues de lo contrario no ejerce un aspecto clave de su responsabilidad. Además, el realizar o no una apreciación de la actuación de las personas no es un aspecto que se pueda decidir, sino que forma parte de la función de jefatura. No realizar esta apreciación implica renunciar a una función básica de la dirección. Lo que sí puede decidir la organización es si desea disponer de un proceso que garantice una calidad y objetividad de las evaluaciones realizadas o si decide dejar la apreciación en manos de la buena voluntad y del criterio de los mandos.

La evaluación del desempeño (W. Werther, Jr y K. Davis 1998) y su relación con la consecución de objetivos debe ir paralela con la capacidad del personal directivo de administrar recompensas o sanciones (sean de tipo económico o de otro tipo) a sus subordinados. La justificación de la

evaluación del desempeño está en que el reconocimiento del mérito es un elemento fundamental en la motivación de las personas para que consigan mejores resultados en sus puestos de trabajo. Al no tener competencia para administrar recompensas o sanciones, existen mandos a quienes les resulta más cómodo ignorar el rendimiento deficiente de algunos de los subordinados que tienen a su cargo, sobre todo porque no está totalmente implantado un sistema de evaluación del desempeño en el puesto de trabajo.

Es de esperar que este sistema que se pretende instaurar fomente la comunicación y el diálogo entre jefes y subordinados, facilitando una detección de las capacidades, del potencial y de las necesidades de formación del personal, al tiempo que se perfilen e introduzcan nuevos estilos de dirección que permitan clarificar el contenido de los puestos de trabajo y la adecuación de las personas a los puestos. Por otra parte, este sistema debe posibilitar una distribución equitativa de las cantidades destinadas al complemento de productividad, vinculando el complemento a la actuación individual en los puestos de trabajo.

En la administración pública, como en otras organizaciones de gran tamaño, en las que, necesariamente, existe una gran cantidad de evaluadores que pueden tener diversos criterios de apreciación y

distintos niveles de exigencia, dejar la evaluación individual en manos de cada uno de los jefes no garantiza la consistencia de las apreciaciones realizadas, a pesar de las buenas intenciones o del buen hacer de los mandos. Con el fin de asegurar la calidad y consistencia de las apreciaciones y minimizar su subjetividad, es preciso establecer un sistema de evaluación basado en unos parámetros objetivos y homogéneos, y aplicar en toda la organización de acuerdo con los distintos niveles y funciones desempeñadas, de forma que sean considerados por todos como justos y adecuados.

En esta organización inabarcable, en la que sólo se definen objetivos generales y poco operativos, se concentra casi la totalidad del poder de decisión en órganos específicos y se delegan sólo las funciones de rutina. Como consecuencia, confieren muy poca autonomía a las organizaciones y a los directivos que pueden conocer las peculiaridades de la realidad social en la que deben autonomía a las organizaciones y a los directivos que pueden conocer las peculiaridades de la realidad social en la que se requiere administrar los servicios y los recursos

Este panorama aún se agrava más por el gran tamaño de la organización, en la que coexisten muchos niveles jerárquicos y, por tanto, las decisiones quedan alejadas de la ejecución. El estancamiento

generado por la inercia implica a su vez un ahogo de las iniciativas, tanto de los mandos como de los subordinados. Son muchos los obstáculos que hay que superar en la administración pública antes de poner en práctica ideas innovadoras, ya que, como dijimos, los directivos no tienen poder para gestionar ni los recursos humanos ni los económicos

Como ya sosteníamos con anterioridad, un papel importante del personal directivo y predirectivo es el de creadores y transmisores de cultura. Para que la administración pública consiga modernizarse, implicando cambios profundos en su estructura, en su función y en su cultura, las primeras intervenciones deben dirigirse a los mandos en todos los niveles. El desarrollo y cambio de la organización es un proceso lento que debe comenzar por los altos cargos y poco a poco extenderse a los demás niveles jerárquicos. De ahí surge también la importancia del estudio y de la intervención sobre la eficacia de los estilos de dirección sobre los grupos de trabajo.

Los distintos grupos adquieren un protagonismo fundamental en el desarrollo de la organización, entendido como una forma global de cambio. Se trata de modificar la imagen de la organización, su cultura, sus estrategias y prácticas, para permitir a ésta adaptarse mejor al cambio y la auto regeneración. La principal estrategia de intervención se

centra en la formación y desarrollo de equipos de trabajo, formados por personal directivo y no directivo, que son orientados a la identificación y resolución de los propios problemas y así contribuir a su efectividad (Comportamiento Organizacional Stephen Robbins - 1999).

La efectividad de una organización en particular depende de su objetivos. Por tanto, no podemos aceptar un enfoque de cambio normativo que sea apropiado para todas las organizaciones y para cualquier momento. Así, no existe una estrategia óptima de cambio, ya que emplear la misma estrategia de cambio todo el tiempo llevará a un cambio efectivo en algunas situaciones, pero en muchas otras podría ser inefectivo. Por supuesto, las intervenciones de desarrollo organizacional dependen del diagnóstico de la situación y de la determinación del enfoque de mayor probabilidad de éxito en un entorno concreto.

Como resultado, tanto los técnicos que diseñan el cambio de la organización como los líderes que contribuyen a su creación y transmisión, necesitan desarrollar sus habilidades en las estrategias de cambios estructurales y directivos además de mantener sus habilidades en las estrategias de cambio interpersonales y participativas, de forma que la auto renovación de la organización pueda empezar con alguna esperanza de éxito. Después de realizar el análisis de la situación, las

habilidades deberán abordar, como ya manifestamos, el cambio debido a la introducción de nuevas tecnologías y también se debería proceder a la identificación de las necesidades de su personal y a su capacitación, así como a las probables necesidades de formación y contratación (Líder del Futuro, Fundación Peter Drucker - 1996).

A la vista de las propuestas de cambio y modernización que hemos esbozado, podemos plantearnos que, en realidad, lo que se persigue en la administración pública panameña es alcanzar unos niveles de éxito o de excelencia no sólo similares a los de la empresa privada, sino que, en términos absolutos, impliquen una mejora considerable en cuanto a su funcionamiento y en lo referente a la prestación de servicios y recursos a la población general.

3. Diferencia Entre los Servicios Públicos y Privados.

Existe un amplio debate en torno a la similitud y diferencias entre administración pública y empresa privada. Se cuestiona también la conveniencia de aplicar en la administración pública las técnicas de gestión desarrolladas en y para la empresa. Sin entrar en esta polémica, nos centraremos en argumentar algunas de las razones que consideramos más relevantes en apoyo de la implementación de estrategias de imagen en el contexto público

a. Concepto del Servicio Público.

Los términos Administración o servicio público (Nueva Gestión Pública – Blanca Olías De Lima – 2001) se utilizan en sentido amplio y en contraposición al privado. Así, la amplitud del concepto es tal que en ocasiones el grado de diferencia entre ambos se reduce drásticamente, mientras mantiene su polaridad extrema en muchos otros. Basta pensar, por ejemplo, en el caso de todas aquellas unidades administrativas que realizan una labor de asesoramiento a los poderes públicos, a diferencia de convertirse en instrumento de gestión y ejecución de las políticas correspondientes.

En relación con las diferencias que hacen de la administración y, en consecuencia, de los servicios públicos como una forma especial de organización, (Nueva Gestión Pública- Blanca Olías De Lima - 2001) refiere tres principios básicos: la igualdad de tratamiento para todos los relacionados con el servicio, la continuidad espacial y temporal en la prestación del servicio y el cambio continuo. Desarrollaremos estas tres ideas, ya que nos posibilitan una base para el posterior desarrollo del tema que nos ocupa

b. Alcance del Concepto del Cliente.

Al ser públicos, los servicios están dirigidos al conjunto de la población. Esto es así con independencia de la existencia de programas específicos de atención a determinados colectivos e incluso con independencia de las siglas políticas de sus gobernantes. El carácter universal del cliente es especialmente válido en el caso de servicios básicos que, en los países industrializados, son parte de los derechos elementales de los ciudadanos. agua, redes sanitarias, luz, comunicaciones, sanidad, etc. Sin embargo, se producirán elementos diferenciales en la concepción y aplicación de programas, que se traducen en servicios, en virtud de la posición política de los gobernantes. Ciertamente, estos elementos distintivos tenderán a diferenciar positivamente unos grupos poblacionales en relación con otros coincidiendo con las preocupaciones de sus dirigentes y su sensibilidad al captar las necesidades de sus clientes. Pero ¿Quiénes son los clientes?

(1). El Cliente en la Administración Pública Panameña.

En el ámbito privado, la empresa selecciona un colectivo de usuarios a quienes dirige su oferta. Es lo que se denomina el mercado o público objetivo. Mediante este procedimiento la empresa compite con otros productores que se centran en el mismo colectivo ofreciendo ventajas diferenciales para atraer al consumidor. La propia dinámica del

mercadeo hará que los operadores en el mismo se especialicen en públicos diferentes sin tener porqué cubrir todo el abanico. La habilidad de la empresa para encontrar aquellos huecos que están insatisfechos y crear su propio nicho en el mercado, será una clave para su éxito.

En el ámbito público, el cliente es el conjunto de la población. Sin embargo, la discriminación positiva aplicada a unos segmentos en sus dirigentes. La captación de esas diferencias con las ventajas correspondientes por parte de los públicos a quienes se dirige es esencial para los oferentes. Del buen entendimiento que genere en esos públicos dependerá la confianza que como electores depositen en los dirigentes. Aquí reside la importancia de la formación de una imagen corporativa positiva en la mente de los clientes.

El cliente es, en definitiva, el conjunto de usuarios de los servicios públicos; sin embargo, los programas discriminarán más positivamente a unos subgrupos de la población que a otros: jóvenes, tercera edad, desempleados, pequeños empresarios, etc. Este es un elemento diferenciador de las alternativas ofrecidas y los subgrupos también serán objeto de comunicación diferenciada (Jacques Horwitz- Servicio al Cliente- 2001).

Sin embargo, además, de los clientes, existen otros públicos objetivo. Se trata de las empresas suministradoras, sus empleados actuales y futuros, los líderes de opinión en las diferentes áreas, concejales o colectivos empresariales, son también sus públicos. Todos ellos interactúan constantemente con las Instituciones y como consecuencia, obtienen información propia suficiente para configurar su imagen sobre la misma.

E. El Mejoramiento Continuo a través del Instituto Superior de Administración Pública.

1. La Formación en la Función Pública.

La sociedad actual está sumida en un período de revoluciones (políticas, científicas, culturales, sociales), la economía (pública o privada) como sistema estructurado dentro de la sociedad, no es ajeno a estos cambios. De ahí que se estén produciendo continuas innovaciones tanto en los sistemas tecnológicos (la informática, por ejemplo) como en los de gestión.

En este contexto, la competitividad (Gestión Calidad y Competitividad Ivancevich, John) es fundamental. Sin embargo, ésta no se consigue invirtiendo sólo en tecnología o en Investigación y Desarrollo (siguiendo el modelo clásico), sino potenciando el aspecto humano de la empresa, es

decir, sus recursos humanos. Cualquier directivo sabrá que, a pesar de los enormes esfuerzos por modernizar la gestión actual, sobre todo en el campo de las comunicaciones y en el tratamiento de la información la productividad de su empresa no se verá mejorada si las personas que tienen que manejar dicha tecnología no conocen y no están implicadas en las nuevas tareas o, más importante aún, no están motivados hacia el nuevo fin.

Esto explica que la formación esté adquiriendo cada vez un mayor protagonismo que se constata en el dinero que las empresas dedican a ella (un 3 por 100 de la masa salarial bruta), así como en las reivindicaciones sindicales que reclaman una mayor atención a este apartado y en el comportamiento de los mercados y que exigen nuevas calificaciones a fin de abordar los nuevos problemas que cada día se presentan.

El concepto de formación o entrenamiento, aplicado a la actividad laboral, tal y como lo entendemos actualmente, no aparece hasta la Gran Guerra. La sobreabundancia de mano de obra campesina que engrosaba las ciudades, así como la baja tecnificación de la industria, junto con los métodos organizativos reinantes a principios del siglo XX y la idea del aprendizaje de la tarea a través del trabajo diario (herencia del sistema

gremial), no hicieron posible el desarrollo de la formación como arma competitiva y generadora de una mejor calidad de vida laboral (El Fin del Trabajo Jeremy Refkin- 1998)

Será tras la Gran Guerra y, sobre todo, a partir de la Segunda Guerra Mundial, cuando las técnicas de formación, junto con las de selección como vimos anteriormente, sean aplicadas con éxito en los diferentes ejércitos con el fin de lograr un desempeño más eficaz en las tareas requeridas para la guerra. Tras los períodos bélicos, esta tecnología de la formación es traspasada rápidamente a la industria y a los servicios, donde adquiere un gran y progresivo desarrollo.

Esta situación también se reproduce en nuestra administración pública, siendo, quizás, el eje anhelado de la futura política de Gestión de Recursos Humanos.

Nosotros, en una primera aproximación, definiremos la formación como el proceso iniciado metódicamente con el fin de fomentar el aprendizaje entre los miembros de una organización. Esta definición distingue claramente entre los conceptos de formación y de aprendizaje, abarcando este último los procesos de cambio de los patrones de conducta, fruto de la experiencia diaria. Esta distinción entre

aprendizaje y formación no es solamente de carácter gramatical, sino que implícitamente, señala qué modelo de formación queremos. El desarrollo del concepto de formación en la administración ha sido prácticamente nulo hasta nuestros días, aplicándose más un concepto de aprendizaje, lo cual asienta un modelo estático que favorece excesivamente la antigüedad frente a la innovación y a la eficacia (Thomas Kuczumski – 1997).

La formación como proceso para la adquisición de conocimientos de nuevas tecnologías, olvidando su carácter principal como motor del cambio personal y del desarrollo de la organización, es decir, centrando sus funciones en aspectos más productivos a corto plazo (agilización de los trámites y administrativos de forma mecanizada, por ejemplo) que innovadores y generadores de una nueva cultura que, a medio – largo plazo, favorezca el crecimiento y desarrollo de los recursos humanos que integran la organización y la efectividad global de ésta, se torna difícil más no imposible. Sin embargo, no quisiéramos ofrecer un panorama excesivamente oscuro y sin salida. Plantearemos algunas propuestas de mejora al sistema de formación actual en nuestras administraciones, que consideramos pertinentes en la realidad del presente.

En los últimos años se están produciendo una serie de movimientos que, aunque escasos y lentos, auguran un cambio en los planteamientos hasta ahora expuestos. Así, la inclusión de varias iniciativas en el campo de la formación dentro del Plan de Modernización de la Administración del Estado (INAP, 1992) o la proliferación de encuentros o congresos que sobre formación y modernización del Estado se están produciendo a lo largo de estos últimos años, vienen a indicar un cambio de actitud de la clase política con respecto a esta materia. Las funciones del funcionario directivo de los noventa, así como la necesidad de un aprendizaje, tanto de las habilidades necesarias para dirigir y motivar recursos humanos, son un exponente claro de esa sensibilidad hacia el cambio de mentalidad antes aludido. Es evidente que, para llevar a cabo ese proceso de modernización de la administración, el instrumento más eficaz pasa por la formación de los recursos humanos directamente implicados en el proyecto (Miguel Salvador Serna, Revista N° 20 del CLAD- 2001).

En resumen, a nuestro entender, los problemas que se plantean en la Administración Pública Panameña con respecto a la formación y cuyos presupuestos deberían reformularse, son varios y de diversa índole

1. Falta de identificación de necesidades formativas.
2. Falta de coordinación.

3. Infravaloración de sus posibilidades
4. Excesivo centralismo
- 5 Escasa formación de directivos
6. Excesivo énfasis en la formación formal y académica.
7. Desconexión entre lo aprendido y la eficacia y calidad del trabajo.
8. Ausencia de programas de evaluación y de seguimiento de la formación

De todos estos factores, quizás sean la ausencia de un estudio sistemático sobre las necesidades reales y su evaluación, los principales problemas de la formación en la Administraciones públicas

Nuestra experiencia nos indica que esta falta de estudio de necesidades formativas y su evaluación, así como el bajo grado de sensibilización política hacia la formación, son los verdaderos lastres que arrastra la modernización de nuestro sistema público (Hugo Pérez C. Conferencia 15 de nov. 2001- Facultad de Administración Pública) .

Así, en un estudio realizado por el INAP (Richart, 1992), mediante diversas encuestas y grupos de discusión con altos cargos de la Administración, pusieron de manifiesto la escasa articulación de la formación en la administración, así como la inexistencia de estudios de

necesidades y de planes formativos acordes con las lagunas reales en puestos de trabajo concretos

Otra carencia detectada en relación con la formación que se ha llevado a cabo en la administración pública, es la nula coordinación, en la mayoría de los casos, entre la formación ofertada entre distintos departamentos, secciones u organismos. Se echa en falta, asimismo, la creación de la figura de un coordinador de formación en cada una de las distintas administraciones, a fin de dinamizar y adecuar el personal a las necesidades concretas de la Administración y unidad de que se trate

Otro de los puntos débiles que detectamos es la escasa versatilidad concedida a la formación, reduciéndola solamente a una labor de puesta al día en el uso de nuevas tecnologías o nuevos procedimientos administrativos; es decir, no se asume el papel de la formación como elemento clave y estratégico del cambio integral de las personas (actitudes, motivación e implicación del funcionario en su puesto de trabajo) (Administración Total James Harrington 1997) y con el desempeño de las tareas que realiza. La escasez de medios, por último, es, quizás, otro de los elementos que nuestros responsables políticos tendrán que analizar y resolver, a fin de lograr una administración más ágil y eficaz.

Otro de los aspectos que deberá mejorar el sistema formativo será la descentralización y flexibilización en los procedimientos de admisión de cursos. De nada sirve que un director provincial, por ejemplo, asista a un curso en Panamá junto con otros colegas suyos, si al llegar a su oficina se encuentra con una cultura y un personal que no participa, ni seguramente tendrá opción para ello, en el proceso de modernización. Es por ello, que nosotros optamos por una formación integrada por grupos de trabajo reales, en los cuales se expongan los verdaderos problemas a resolver. A nuestro entender, la formación deberá producirse de manera vertical, es decir, implicando a todos los miembros de un mismo departamento, o sección, aprendiendo a debatir, solucionar o mejorar las diversas dificultades o tareas con las que tienen que enfrentarse a diario. No podremos realizar una acción formativa eficaz, si el personal no se involucra, si solamente es un receptor pasivo de las órdenes o procedimientos que son dictados desde arriba. Esta implicación debe pasar por un diseño del trabajo en el que desde el principio se valoren los conocimientos y el experiencia del personal y se canalicen hacia una participación activa del empleado público en el proceso de mejora, provocando una reacción positiva en su conducta hacia la nueva cultura que se desea implantar.

Como consecuencia de lo anteriormente expuesto, entendemos la formación como la mejor herramienta para conseguir el cambio y la modernización de nuestra administración pública, por lo que ésta debe intensificarse, en un primer momento, al nivel de los directivos, considerados éstos como los verdaderos impulsores del cambio. Como señalábamos anteriormente, el directivo actual no debe ser un supervisor de normas y procedimientos, sino que debe ser un agente activo capaz de estimular a su personal, de provocar iniciativas, de superar, en definitiva, los continuos cambios y dificultades que la gestión moderna conlleva. Dicha formación deberá, por tanto, partir de una metodología dinámica y abierta en la que el juego gerencial sea su principal motor. Este tipo de metodología ha probado su eficacia en el entrenamiento del personal directivo. Quizás sea esta ausencia de formación gerencial la causante del retraso de la administración pública en Panamá con respecto a la empresa privada, pues mientras en esta última la formación del directivo es consustancial al rol del puesto y configura una de las características más diferenciadoras de la cultura de la empresa, en la administración pública la formación no constituye ningún rasgo característico, sino que, por el contrario, participar en cursos de formación puede ser, en algunos casos, sinónimo de desprestigio. Mientras en la empresa privada la formación es continua y acorde con las nuevas funciones que todo puesto de trabajo va experimentando a lo

largo de su ciclo En la Administración pública la formación, si se da, se produce cuando el funcionario ingresa en el cuerpo, olvidándose a lo largo de su carrera administrativa que la formación es un elemento estratégico de actualización continua de conocimientos y de mejora de la eficacia.

Un tema polémico será definir el tipo de formación más adecuada para la consecución de tales metas, para ello se establecen tres tipos de formación:

- La formación según el modelo universitario.
- La formación administrativa
- La formación de mercado

El primer modelo, es una de las opciones por las que algunas organizaciones estatales han pasado A nuestro entender, la Universidad tiene una función social encomendada la formación de profesionales, así como la investigación de áreas de gran trascendencia para la comunidad científica Sin embargo, la forma que la Universidad tiene de ejercer la docencia no debe ser trasladada a organizaciones en las que la lección magistral no tiene razón de ser. La función de la formación en la organización debe ser aplicar conocimientos a realidades muy concretas y, para ello, los grupos pequeños de trabajo en los que los

asistentes puedan dialogar continuamente sobre la forma de mejorar son los más recomendables, puesto que los conocimientos no se aplican en el vacío, sino en grupos humanos con una historia, una cultura, unos problemas, unos medios y unas personas específicas que los constituyen

La Universidad de Panamá debe llegar a cursos muy numerosos de estudiantes en los que no es posible esta forma de proceder en grupos reducidos. De otra parte, su misión es formar a científicos aportando una base de conocimientos amplia.

Es bueno recordar que la formación de postgrado, que cada día realizan con más fuerza las universidades, está muy cerca de las propuestas que sugerimos aquí, al ser una formación especializada y de grupos más reducidos y homogéneos que permiten un estilo docente más alejado de la lección magistral.

En cuanto a la formación administrativa, es decir, aquella que es impartida por los propios funcionarios, consideramos que es más efectiva (buen conocimiento de la organización, bajos costos económicos, mayor identificación del grupo, etc.) aunque no debe abusarse de ella. En todo caso, habrá de complementarse con personal externo, a fin de enriquecer

el panorama de la organización, así como permitir la entrada de nuevas ideas y aminorar las tensiones que una formación excesivamente interna genera. Sin embargo, tampoco abogaremos por un modelo de mercado que no tenga en cuenta las diferencias culturales y organizacionales que engendran las administraciones públicas y las empresas privadas.

Como vemos, la formación en nuestra administración pública es un tema de vital importancia para la modernización e incluso para la supervivencia del sistema administrativo en un mundo cambiante. Sin embargo, más grave aún que todos los problemas anteriormente expuestos es, sobre valorar su importancia e iniciar un proceso formativo no planificado de consecuencias irreversibles. Es decir, incitar al funcionario a ser activo partícipe de su realidad, a proponerse metas posteriormente inalcanzables o a generar expectativas irrealizables, encierra unos peligros mayores, que la no realización de formación.

Por ello, debe la formación ser utilizada con mesura y compartida por los distintos actores sociales (políticos, directivos y funcionarios) que integran nuestro sistema público. Asimismo, ha de entenderse como un instrumento de mejora, que será más útil cuando más continua y permanente sea, adaptándola en cada caso a las realidades concretas del momento.

Así pues, y llevando al terreno de la realidad nuestro posicionamiento teórico, esbozaremos algunas aportaciones que ya han probado su eficacia en aplicaciones concretas que hemos realizado en la Administración Local.

Al hablar de la selección, recordaremos que apuntamos incluir cursos de formación y períodos de prácticas al personal que superase el resto de las pruebas selectivas. Pues bien, he aquí un campo excelente para diseñar unos programas, con los responsables destinatarios del nuevo personal, en los que se les puede aportar clases prácticas, resolución de casos, observación de procesos de trabajo, etc.

Además de favorecerse la socialización y la integración en la organización, se conseguiría una formación más completa del nuevo personal, al recibir la información que los superiores desean o esperan de ellos y, al mismo tiempo, observarían en la realidad cómo trabajan los empleados más antiguos. Cruzando ambas fuentes de información, el recién incorporado puede crear patrones de comportamiento laborales más adaptables que si sólo adquiriese por aprendizaje las conductas rutinarias de los funcionarios de mayor experiencia en el puesto

Este proceso se ha puesto en práctica con éxito en la Policía Técnica Judicial P.T.J.) sirviendo, además, para producir un cambio de actitudes en el personal que, de otro modo, hubiera sido complicado lograr.

La moral del personal más antiguo también se incrementa, al tener bajo su supervisión profesional una serie de aspirantes al puesto, dispuestos a aprender toda la experiencia que él transmita, la que ayudará a incrementar también las pautas de autovaloración en el empleado.

Otra forma de desarrollar programas de formación continua es elegir correctamente más campos temáticos y trabajar en períodos largos sobre ellos. Para su ejecución recomendamos un sistema mixto de personal de la organización y del exterior, bien cualificado.

Los programas que, a nuestro juicio, son hoy imprescindibles en la Administración Pública.

- Desarrollo de Habilidades Directivas
- Comunicación y Relaciones Humanas
- Planeación Estratégica
- Ética

- Actualización Administrativa.
- Atención al Ciudadano
- Calidad Total

Aunque no abordaremos los contenidos que deben constituir cada uno de estos programas, sí consideramos pertinente subrayar que éstos deben desarrollarse a través de una serie de acciones formativas, relativamente cortas y continuas en la propia organización. Tales acciones contarán con un número reducido de participantes, elaborando el programa de contenidos a partir de la detección y del establecimiento de prioridades en relación con las necesidades formativas.

Nuestra experiencia nos dice que los rechazos iniciales a los monitores internos desaparecen tras un período, cuando se comprueba su adecuado nivel de calificación y, sobre todo, lo aplicable que son sus conocimientos en el puesto de trabajo

Si se dispone de un equipo de varias personas, dirigidos técnicamente por un psicólogo del trabajo, si se informa periódicamente a los responsables sindicales y si existe un órgano informativo y asesor que pueda evaluar los resultados y, desde ellos, emprender nuevas acciones, es seguro que la organización mejorará sensiblemente.

Otro tipo de formación complementaria es la que ciertos empleados deben realizar en el exterior, participando en congresos, seminarios, jornadas. Tales acontecimientos son imprescindibles en puestos tales como asesores técnicos y directores de área, en los que hay que mantener actualizados una serie de conocimientos específicos que, de no hacerlo, supondrían innumerables problemas a la organización.

Para esta formación se requiere que el técnico de recursos humanos responsable, evalúe la adecuación de la acción formativa, el organizador, costo, lugar y duración, rechazando las inadecuadas y racionalizando el gasto de este punto al máximo.

A la vuelta del curso es muy importante mantener una serie de secciones informativas, impartidas por el participante a otros técnicos o empleados que precisen conocer lo que se ha abordado en el exterior.

Todo este despliegue, además de las oportunas consignaciones presupuestarias, requiere unos soportes administrativos para conocer y controlar la formación que ha realizado cada persona y la que debe hacer.

Si la organización consigue disponer de los técnicos o de los perfiles de todos los puestos existentes, entonces la planificación formativa se verá muy favorecida

La detección de necesidades formativas es un proceso dinámico sometido a variables de muy diversa naturaleza. Sugerimos que para su elaboración y actualización se haga uso sistemático del sentido común sin perder el contacto con los puestos de trabajo.

Mayores exigencias formales y metodológicas deben exigirse al presentarse los resultados de una acción formativa o un programa realizado. En este caso, es importante evaluar mediante cuestionarios u otras técnicas los cambios acaecidos.

Sin embargo, el cambio es algo dinámico y sometido a tensiones continuas por el trabajo y por las entradas de todos los subsistemas organizativos. Por ello, no sólo se deben hacer mediciones estáticas, sino que deben hacerse también evaluaciones cualitativas de corte etnográfico con miembros de la organización en sus puestos de trabajo y recogidas por escrito para su inclusión en el informe correspondiente.

Por último, entendemos que la formación debe desembocar, mediante la calificación y el desarrollo de los recursos humanos, en un cambio y desarrollo de la organización en su conjunto.

En este sentido, las estructuras adhocráticas o la creación de grupos ad hoc suelen ser formas organizativas altamente eficaces a las que podrían conducir los procesos formativos bien planificados y bien realizados.

F. La Responsabilidad Social del Instituto Superior de Administración Pública (ISAP).

Para desarrollar este punto se hace necesario reconocer que la especialización en diversos conocimientos nos presenta un gran potencial en cada una de las áreas del saber humano.

La productividad del conocimiento va a ser, cada vez más la cuestión que determine la posición competitiva de un país. Panamá no se sustrae a esto, por lo tanto, el Instituto de Administración Pública pretende hacer productivo el conocimiento a través del mejoramiento continuo. Es por ello, que la escuela responsable consciente de esta labor quiere llegar a la mayor cantidad de empleados públicos posibles con el adiestramiento permanente, eficiente y eficaz. Necesitamos una escuela que responda a la realidad y al presente que estamos viviendo. A través

del mejoramiento continuo lo podemos alcanzar, bajo el estandarte de “aprender a aprender” y desaprender lo mal aprendido (Post-capitalista Peter Drucher- 1994).

En otras palabras el Instituto Superior de Administración Pública (ISAP) debe adecuarse bajo el modelo de “Escuela Responsable” a la revolución tecnológica en que vivimos. Ello encarece el proceso, pero permite que la educación se produzca dentro de los parámetros de la actualización y el modernismo. El reto al que debemos enfrentarnos no es la tecnología por si misma, es la manera efectiva en que debemos utilizarla para el mejor beneficio.

Mientras no se alcance el proyecto del futuro de escuela del mañana, en que los estudiantes sean sus propios instructores a través de programas computacionales; debemos estar en condiciones y preparados para asumir el reto por medio de la Institución que a mi modo de ver es el símbolo más inédito de nuestra nacionalidad: me refiero a la primera casa de estudios “La Universidad de Panamá”

En la sociedad del conocimiento que marcha de la mano con la nueva visión de competitividad del Gobierno no debe permitirse el ocio o desperdicio del potencial del conocimiento

Es ampliamente aceptado que el hecho de no tener un título universitario no sea indicador de falta de dotes intelectuales, la diferencia estriba en la falta de recursos económicos para ir a la Universidad.

El Instituto Superior de Administración Pública deberá ser la solución en dos (2) direcciones en primer lugar, en el diseño de un modelo uniforme de capacitación para el logro de la calidad de los servicios del aparato gubernamental panameño, y en segundo lugar, como medio de rescate de las potencialidades del conocimiento no ubicadas en el contexto de una sociedad en donde los problemas de reducidos recursos económicos propician la pérdida de importantes potenciales intelectuales.

Ello implica que la nueva visión de instrucción derivará en un Instituto comprometido a dar resultados. El ISAP tendrá que registrar un resultado final, es decir que se debe ser responsable por el rendimiento que se obtiene, y mucho más si es una inversión del Estado.

Bajo estos planteamientos teóricos me dispongo a exponer en el próximo capítulo toda la demostración y presentación de los datos

numéricos y estadísticos que permitan una aproximación lógica a la solución del problema planteado

Registraré y Analizaré las variables, los análisis estadísticos y la validación de hipótesis y objetivos

Me permitiré enseñar los instrumentos y técnicas para recolectar los datos necesarios para recabar una muestra significativa que facilite el arribo a la presentación y análisis de los resultados que le den sustento a nuestra propuesta de Instituto Superior de Administración Pública.

CAPITULO III
“METODOLOGÍA, PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS
DE LOS RESULTADOS”

Como señalamos en el I capítulo, el Instituto Superior de Administración Pública (ISAP) debe brindar sus servicios de capacitación a nivel nacional y a distintos niveles (profesionales, técnicos, no calificados) En otras palabras su mercado lo constituye todo el sector público, a nivel ejecutivo (Gobierno Central) y las instituciones descentralizadas.

El total de empleados asciende a 113,910, lo que definitivamente me obliga a trabajar sobre la base de una muestra estratificada, en donde he tenido que extraer datos segmentados para facilitar el análisis de la información recolectada.

A. Método Estratificado:

Por lo anteriormente señalado se desprende que mi muestra puede dirigirse a Ministros, Directores, Jefes de Departamentos y Jefes de Secciones. Bajo el criterio de estratificar me pareció lo indicado enfocarme en los Jefes de Departamento; que son los que mantienen un mayor contacto laboral y de supervisión con la mayoría de los funcionarios públicos.

Es claro el hecho de la imposibilidad de recabar información en todo el sector público. Es muy amplia la cobertura del estudio lo que indudablemente me obliga a separar una muestra de todo el universo que en este caso lo constituye el sector público comprendido en el gobierno central y descentralizado.

Una población está determinada por sus características definitorias, por tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo. Población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

La muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo y por tal refleja las características que definen la población de la cual fue extraída, lo cual nos indica que es representativa. Es decir, que para hacer una generalización exacta de una población es necesario tomar una muestra representativa y por tanto, la validez de la generación depende de la validez y tamaño de la muestra.

Es correcto afirmar la importancia de la representatividad, que para tal efecto debe ser en un rango entre 10 y 25%. En lo que me toca la

investigación que presento esta al nivel del 25% cumpliendo con sobrada holgura este requerimiento.

B. Tratamiento Estadístico:

Para levantar la encuesta se hace necesario utilizar la siguiente formula estadística:

$$Fh = \frac{n}{N}$$

en donde Fh= Fracción del Estrato
n= Tamaño de la muestra
N= Tamaño de la población

$$Fh = \frac{110}{430} \times 100 = 25.58$$

Las instituciones autónomas son 30 de las cuales el universo de jefes (as) de departamentos es 10 por institución, ello arroja un universo total de 300 cuyo 25% lo constituyen 75 encuestas a departamentos

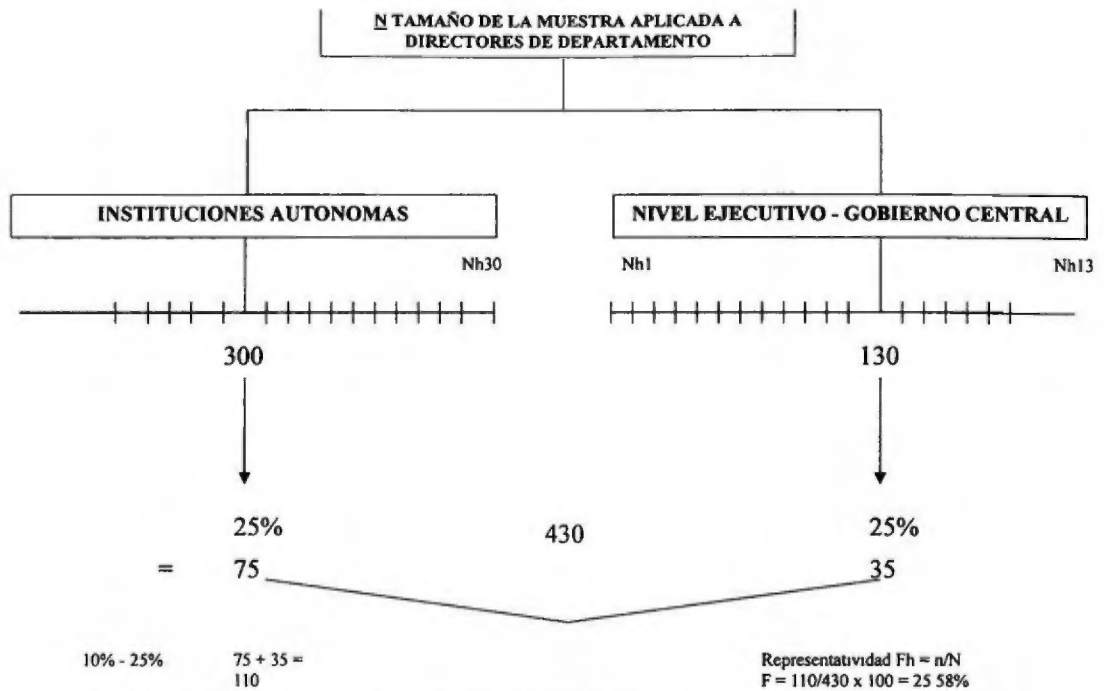
En el caso del gobierno central, 13 Ministerios son los existentes, y el universo de jefes (as) de departamentos lo constituyen 10, el universo total lo representa 130 encuestas cuyo 25% son 35 encuestas

La sumatoria de 75 encuestas a las instituciones autónomas + 35 del gobierno central arrojan las 110 encuestas que constituyen el tamaño de la muestra en una población total de 430.

Para una visión gráfica véase cuadros de Ministerios y entidades autónomas y diagrama sobre distribución de la muestra:

MINISTERIOS	NUMERO DE FUNCIONARIOS
Ministerio de Educación	40,514
Ministerio de Gobierno y Justicia	20,313
Ministerio de Salud	10,799
Ministerio de Obras Publicas	4,580
Ministerio de Educación	3,234
Ministerio de Desarrollo Agropecuario	2,781
Ministerio de la Juventud, Mujer, Niñez y Familia	1,388
Ministerio de la Vivienda	1,856
Ministerio de la Presidencia	1,770
Ministerio de Relaciones Exteriores	984
Ministerio de Comercio e Industrias	720
Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral	780
Ministerio de Asuntos del Canal	585
Total	90,304
GOBIERNO DESCENTRALIZADO	
INSTITUCIONES AUTONOMAS	NUMERO DE FUNCIONARIOS
Autondad Nacional del Ambiente	824
Comisión de Libre Competencia y As Del Consumidor	201
Instituto de Investigación Agropecuaria de Panamá	460
Instituto Panameño de Rehabilitación Especial	1,246
Instituto Panameño Autónomo Cooperativo	270
Instituto Panameño de Turismo	377
Registro Público de Panamá	363
Universidad Especializada de las Américas	104
Bingos Nacionales	160
Instituto de Acueductos y Alcantarillados Nacionales	2,469
Instituto de Mercadeo Agropecuario	362
Lotería Nacional de Beneficencia	1,647
Superntendencia de Bancos	228
Banco de Desarrollo Agropecuario	590
Banco Hipotecario Nacional	510
Instituto de Seguro Agropecuario	70
IFARHU	603
INAFORP	682
Universidad de Panamá	5,160
Autondad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa	42
Autondad Nacional de Tránsito	786
Ente Regulador de los Servicios Públicos	126
Autondad Marítima	1,057
Dirección de Aeronautica Civil	1,325
Zona de Libre de Colón	538
Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica	475
Universidad Tecnológica de Panamá	1,322
Instituto Nacional de Cultura	676
Universidad Nacional Autónoma de Chiriquí	377
Instituto Nacional de Deporte	556
Total	23,606

Fuente: Elaborado por Fide A. Palacios De La Rosa Fecha: Del 1 al 31 de octubre
De acuerdo a Información Suministrada por el
Ministerio de Economía y Finanzas



Fuente: Elaborado por Fidel A. Palacios De La Rosa. Fecha: Del 1 al 31 de octubre

C. Variables:

En función de la hipótesis elaborada se presentan una serie de variables que se mantienen constantes durante toda la investigación.

En el caso de nuestra investigación las variables son las siguientes:

- Instituto Superior de Administración Pública.
- Capacitación de los recursos humanos dentro el ISAP.

Las dos (2) variables enunciadas son las que me permiten enfocarme para la elaboración de la encuesta. En otras palabras sobre la base de estas dos (2) variables procedo a elaborar la encuesta cuyas preguntas giran en torno a estas variables.

D. La Encuesta

La recolección de información-encuesta se hace a través de formularios. Es un cuestionario que aplicamos y que contiene veintiún (21) items o preguntas. Me he basado básicamente en preguntas cerradas para una mejor tabulación y agrupación de los datos, para así lograr de forma más precisa la presentación y análisis de los resultados; no obstante he incorporado algunas preguntas abiertas para medir de forma más exacta la pertinencia de la creación del ISAP.

La distribución es equitativa, nueve (9) preguntas relacionadas con la variable “Capacitación de los Recursos Humanos dentro del ISAP” (1,2,3,4,5,6,7,8,9,11); diez (10) en torno al Instituto Superior de Administración Pública (2,10,12,13,14,15,16,17,1, y 21) y dos (2) preguntas que combina ambas variables (19 y 20). Para conocimiento adjunto un modelo de la encuesta aplicada a 110 Instituciones Gubernamentales (35 del gobierno central y 75 descentralizadas).

ENCUESTA
 DIRIGIDA A JEFES DE DEPARTAMENTOS
 "NIVEL EJECUTIVO" GOBIERNO CENTRAL Y
 GOBIERNO DESCENTRALIZADO

INSTITUCIÓN _____

Nota :

Agradezco a quien corresponda, conceder un pequeño espacio de su valioso tiempo, para responder la presente encuesta relacionada con la necesidad de formalizar mediante un Instituto superior, todo el Sistema de Capacitación del Gobierno. Por otro lado la disposición que pueda existir para integrarse a un régimen de adiestramiento dirigido a mejorar la calidad de la Administración Pública. Esta información ha de servir para integrarla dentro de la Investigación que realizo en mi tesis de Grado de la Maestría en Gerencia Pública de la Universidad de Panamá.

1. Le parece a usted que la calidad de los servicios que presta el Gobierno; depende en gran medida de la capacitación del Recurso Humano

SI /___/ NO /___/

2. Bajo su visión, cree que existe conciencia en el funcionario público de la importancia que tiene para la Administración Pública, la calidad en la atención al cliente tomando en cuenta el nuevo concepto de "Estado y Bien Común"

- Servir al ciudadano /___/
 - Procurar el bienestar colectivo /___/
 - Salvaguardar las instituciones públicas /___/
 - Procurar la continuidad de los servicios /___/

3. Están conscientes de la necesidad de capacitación del personal bajo su jefatura

- SI /___/ NO /___/
 4. En la Institución que representa existen registros de los programas de capacitación realizados.

SI /___/ NO /___/

5. Conoce usted el sistema de ascensos por méritos que establece la ley 9 del 20 de junio de 1994 que regula la Carrera Administrativa y el Decreto Ejecutivo N° 222 del 12 de septiembre de 1997 que la reglamenta.

SI /___/ NO /___/

6. La actividad directiva que usted realiza contribuye a crear conciencia en los (as) funcionarios (as) sobre la importancia de capacitarse de forma periódica y continua.

SI /___/ NO /___/

7. Considera usted que la capacitación debe realizarse dentro y fuera del horario de trabajo.

SI /___/ NO /___/

8. Opina usted que el Gobierno debe establecer un sistema uniforme de capacitación para todo el sector público.

SI /___/ NO /___/

9. A quien considera usted que le correspondería encabezar un programa en el que se confirma la capacitación del sector público.

- Instituto Autónomo /___/
 - Ministerio /___/
 - Universidad de Panamá /___/
 - Universidad Privada /___/
 - Otros /___/

10. De crearse el Instituto Superior de Administración Pública, estaría anuente a permitirle determinar las necesidades de capacitación de su unidad administrativa.

SI /___/ NO /___/

11. Participaría su institución en el proceso de determinar las necesidades y capacitación del sector público; con su autorización para que una (1) vez por semestre se realice un diagnóstico en esa dirección.

SI /___/ NO /___/

12. Que unidades administrativas considera usted debe ser el enlace con el instituto superior de administración pública

- Dirección administrativa /___/
 - Despacho superior /___/
 - Departamento de Recursos Humanos /___/
 - Otro.

13. Que niveles educativos considera que debe que debe ofrecer el instituto

- Seminarios /___/
 - Diplomados /___/
 - Educación virtual /___/
 - Cursos con créditos universitarios /___/

14. A su parecer la modalidad de capacitación más pertinente de acuerdo a las características de la Institución que dirige, la constituyen los seminarios presenciales.

SI /___/ NO /___/

15. Considera que existen condiciones apropiadas para introducir la modalidad de Educación Virtual dentro de los Programas de Capacitación del Instituto

SI /___/ NO /___/

16. Estaría en disposición de reservar en su presupuesto los recursos económicos necesarios para sufragar al 100% los costos de la capacitación en el Instituto Superior.

SI /___/ NO /___/

17. De acuerdo a la realidad cultural e institucional, cual considera usted que debe ser la modalidad más empleada

- Totalmente presencial /___/
- Semi presencial /___/
- Educación virtual /___/

18. Se mostraría dispuesto (a) a buscar otras fuentes para financiar y garantizar la capacitación que ofrece el Instituto Superior.

SI /___/ NO /___/

19. A su entender el establecimiento de un Programa de Capacitación continuada, a través del Instituto Superior de Administración Pública, contribuirá a revitalizar los procesos productivos del gobierno

SI /___/ NO /___/

20. De que forma impactaría la imagen del sector público de acuerdo a la capacitación ofrecida por el instituto:

- Gobierno más eficiente /___/
- No hay cambio de imagen /___/
- Gobierno ineficiente /___/

21. En que porcentaje estaría dispuesto a contribuir en las acciones de capacitación en las que participe su institución

- /___/ 100%
- /___/ 80%
- /___/ 50%
- /___/ Menos

E. Procedimientos

En el punto referente al tratamiento estadístico precise lo amplio y complejo que resultaba explorar todo el universo del sector público. De allí que se hizo necesario recoger una muestra lo más representativa. Siendo así nuestra realidad, tuve que distribuir mi tiempo para aplicar las 110 encuestas a jefes y jefas de departamentos de 13 Ministerios (35 encuestas) y 30 instituciones autónomas (75 encuestas)

Ochenta y siete días (87) me tomo el proceso de entregar, recoger y tabular las 110 encuestas. Lo más viable fue ubicar entre 2 y 4 encuestas por institución. Traté de abordar en la mayoría de los casos a los Jefes de Departamentos de Recursos Humanos y Adiestramiento; no obstante también fue posible recoger los puntos de vista de otras jefaturas de áreas básicas de las organizaciones y que definitivamente por su naturaleza inciden en la calidad del servicio que se ofrece (finanzas, tesorería, planillas, compras, servicios gerenciales)

Resultó sumamente complicado para la aplicación de las encuestas las distancias existentes entre todas las instituciones. Inclusive fue difícil lograr que se me permitiera aplicar directamente la encuesta frente a frente, en la mayoría de los casos tuve que dejarlas para retirarlas posteriormente.

Me interesó aplicar el instrumento a todas las universidades estatales, con el inconveniente de lo distante de la Universidad Autónoma de Chiriquí. En este caso fue necesario valerme del Profesor Luis Morales Docente del Postgrado en Recursos Humanos en UNACHI para que le entregara las encuestas al Profesor Pedro Rojas Decano de la Facultad de Administración Pública quien me brindó su colaboración aplicándolas y remitiéndomelas por conducto de la Profesora Dalys Kaa de Palma.

Una vez culminado la actividad de aplicación de las encuestas (110) inicie el proceso de tabulación elaborando una matriz con las veintiuna (21) preguntas las cuales registre en una base de datos de mi computadora personal. Así se me facilitó el camino para registrar los datos de cada encuesta y al final tener el resumen de cada pregunta lo que me permitió adjudicar los porcentajes de las opciones seleccionadas, tanto en las preguntas cerradas como en las abiertas.

Indudablemente lo más tedioso en la etapa de tabulación fue la captura de datos; la cual una vez concluida genero sin problema alguno el resumen de resultados y las gráficas con los indicadores correspondientes.

F. Presentación y Análisis de los Resultados

Este es el punto en el que ofrezco todos los datos tabulados y todos los resultados de los cálculos porcentuales de cada una de las preguntas de la encuesta.

En esta parte de la investigación, en que tengo las suficientes bases y elementos sustentantes para aceptar la hipótesis presentada en el I capítulo.

"A TRAVÉS DE LA CREACIÓN DEL INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA QUE BRINDE CAPACITACIÓN AL SECTOR PÚBLICO PANAMEÑO, SE LOGRARÁ UNA MAYOR EFICIENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS"

Bajo este procedimiento me permito dar a conocer los parámetros utilizados para desdoblar todos los resultados de la encuesta:

- Resultado de la encuesta.
- La forma en que el resultado válida la hipótesis.
- El modo en que el resultado refuerza el marco teórico.

**RESULTADO DE LAS ENCUESTAS
DIRIGIDA A JEFES DE DEPARTAMENTOS -
"NIVEL EJECUTIVO" GOBIERNO CENTRAL Y
GOBIERNO DESCENTRALIZADO"**

1. ¿La calidad de los servicios que presta el Gobierno depende en gran medida de la capacitación del Recurso Humano?

Opciones	Cantidad	%
SI	100	91
NO	10	9

2. ¿Existe conciencia en el funcionario público de la importancia que tiene para la Administración Pública, la calidad en la atención al cliente tomando en cuenta el nuevo concepto de "Estado y Bien Común"?

Opciones	Cantidad	%
Servir al Ciudadano	50	34
Procurar el bienestar colectivo	50	34
Salvaguardar las instituciones públicas	21	14
Procurar la Continuidad de los Servicios	28	18

3. ¿Necesidad de Capacitación del personal bajo su jefatura?

Opciones	Cantidad	%
SI	102	93
NO	8	7

4. ¿Existen registros de los programas de capacitación realizados?

Opciones	Cantidad	%
SI	81	74
NO	29	26

- 5 ¿Conoce Usted el sistema de ascensos por méritos que establece la ley 9 del 20 de junio de 1994 que regula la Carrera Administrativa y el Decreto Ejecutivo No 222 del 12 de septiembre de 1997 que la reglamenta?

Opciones	Cantidad	%
SI	97	88
NO	13	12

6. ¿La actividad directiva que Usted realiza contribuye a crear conciencia en los (as) funcionarios (as) sobre la importancia de capacitarse de forma periódica y continua?

Opciones	Cantidad	%
SI	74	67
NO	36	33

- 7 ¿La capacitación debe realizarse dentro y fuera del horario de trabajo?

Opciones	Cantidad	%
SI	82	75
NO	28	25

- 8 ¿El Gobierno debe establecer un sistema uniforme de capacitación para todo el sector público?

Opciones	Cantidad	%
SI	105	95
NO	5	5

- 9 ¿A quién le correspondería encabezar un programa en el que se confirma la capacitación del sector público?

Opciones	Cantidad	%
Instituto Autónomo	7	6
Ministerio	7	6
Universidad de Panamá	88	80
Universidad Privada	8	7
Otros	0	0

- 10 ¿De crearse el Instituto Superior de Administración Pública, estaría anuente a permitirle determinar las necesidades de capacitación de su unidad administrativa?

Opciones	Cantidad	%
SI	110	100
NO	0	0

11. ¿Participaría su institución en el proceso de determinar las necesidades y capacitación del sector público; con su autorización para que una (1) vez por semestre se realice un diagnóstico en esa dirección?

Opciones	Cantidad	%
SI	110	100
NO	0	0

- 12 ¿Qué unidad administrativa considera Usted debe ser el enlace con el Instituto Superior de Administración Pública?

Opciones	Cantidad	%
Dirección Administrativa	11	10
Despacho Superior	10	9
Departamento de Recursos Humanos	89	81
Otro	0	0

- 13 ¿Qué niveles educativos considera que debe ofrecer el instituto?

Opciones	Cantidad	%
Seminarios	84	46
Diplomados	19	10
Educación Virtual	10	6
Cursos con créditos universitarios	68	38

- 14 ¿La modalidad de capacitación más pertinente de acuerdo a las características de la Institución que dirige, la constituyen los seminarios presenciales?

Opciones	Cantidad	%
SI	21	19
NO	89	81

- 15 ¿Existen condiciones apropiadas para introducir la modalidad de Educación Virtual dentro de los programas de Capacitación del Instituto?

Opciones	Cantidad	%
SI	20	18
NO	90	82

- 16 ¿Estaría en disposición de reservar en su presupuesto los recursos económicos necesarios para sufragar al 100% los costos de la capacitación en el Instituto Superior?

Opciones	Cantidad	%
SI	92	84
NO	18	16

17. ¿Cuál considera que debe ser la modalidad más empleada?

Opciones	Cantidad	%
Totalmente presencial	19	16
Semi presencial	85	72
Educación virtual	14	12

18. ¿Se mostraría dispuesto (a) a buscar otras fuentes para financiar y garantizar la capacitación que ofrece el Instituto Superior?

Opciones	Cantidad	%
SI	105	95
NO	5	5

19. ¿El establecimiento de un Programa de Capacitación continuada, a través del Instituto Superior de Administración Pública, contribuirá a revitalizar los procesos productivos del gobierno?

Opciones	Cantidad	%
SI	109	99
NO	1	1

20. ¿De que forma impactaría la imagen del sector público de acuerdo a la capacitación ofrecida por el instituto?

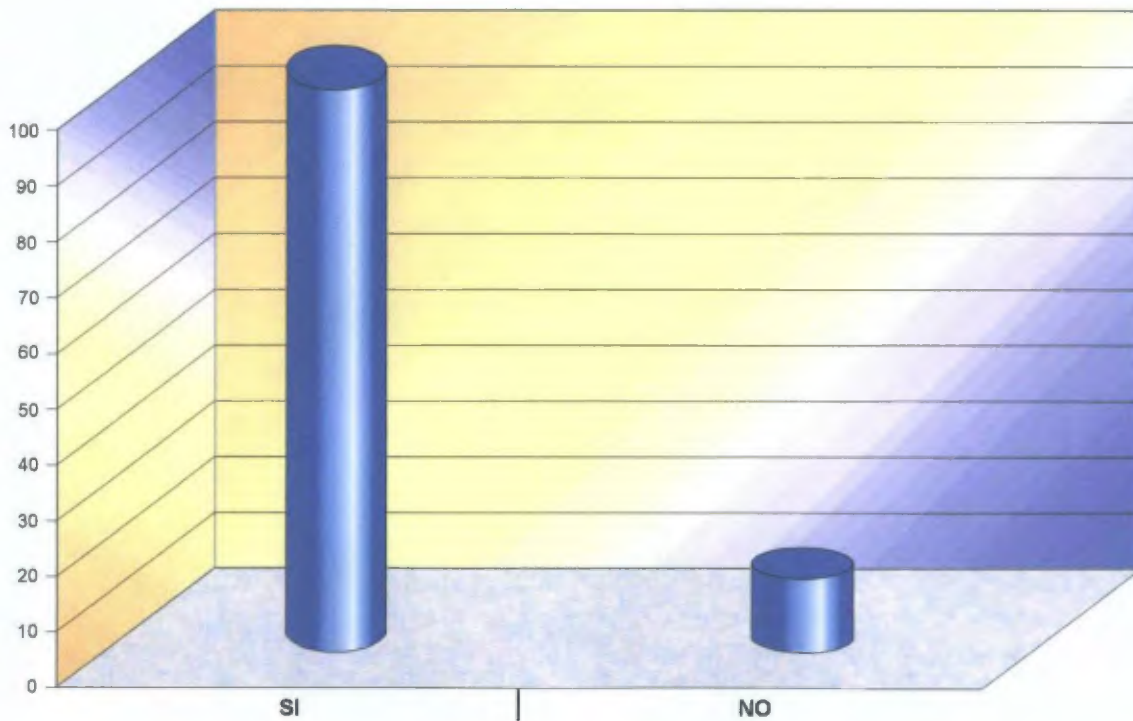
Opciones	Cantidad	%
Gobierno más eficiente	110	100
No hay cambio de imagen	0	0
Gobierno ineficiente	0	0

21. ¿En qué porcentaje estaría dispuesto a contribuir en las acciones de capacitación en las que participe su institución?

Opciones	Cantidad	%
100%	93	84
80%	13	12
50%	4	4
menos	0	0

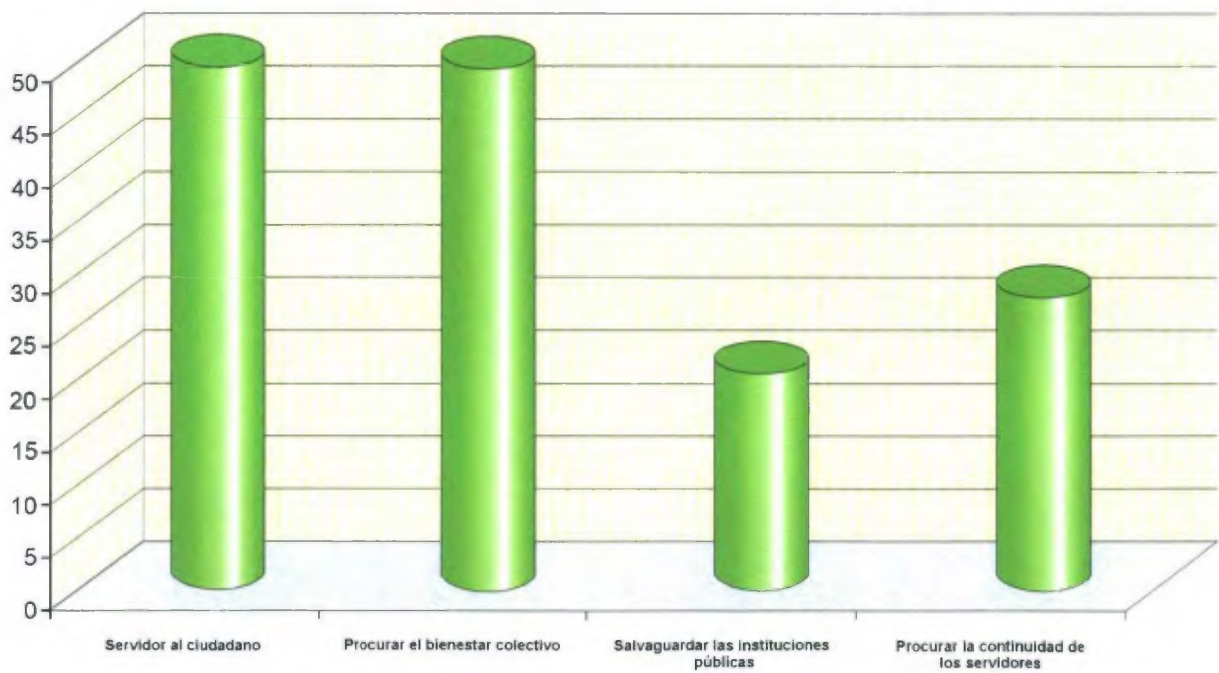
Pregunta # 1

¿Le parece a usted que la calidad de los servicios que presta el gobierno; depende en gran medida de la capacidad del Recurso Humano?

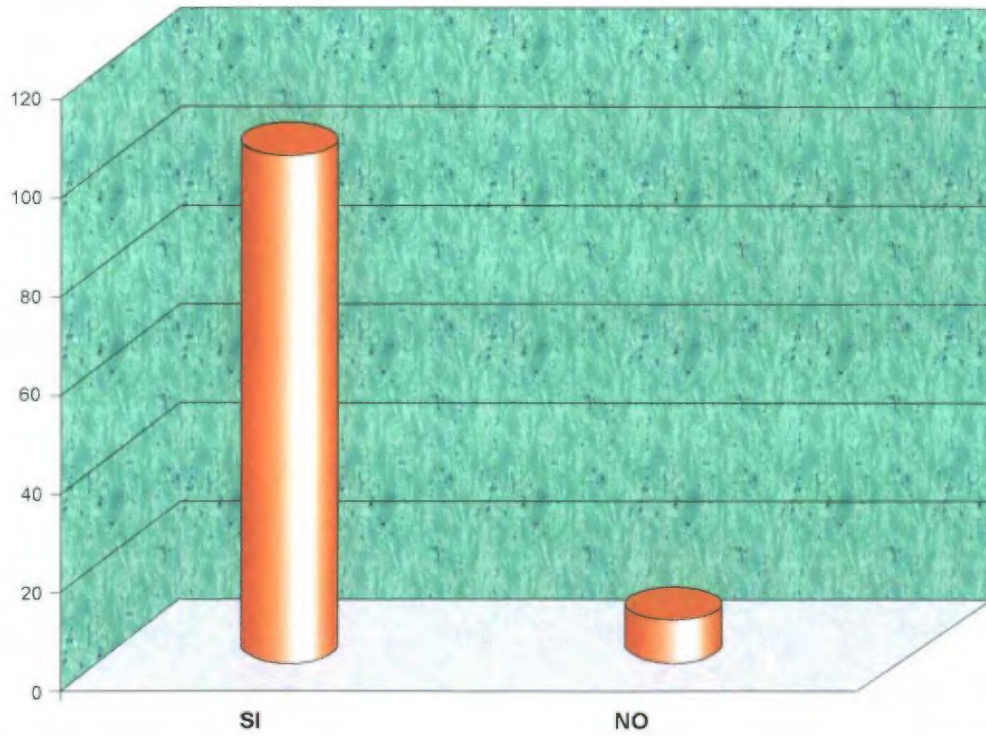


Pregunta # 2

¿Bajo su visión, cree que existe conciencia en el funcionario público de la importancia que tiene para la Administración Pública; la calidad en la atención al cliente tomando en cuenta el nuevo concepto "Estado y Bien Común"?

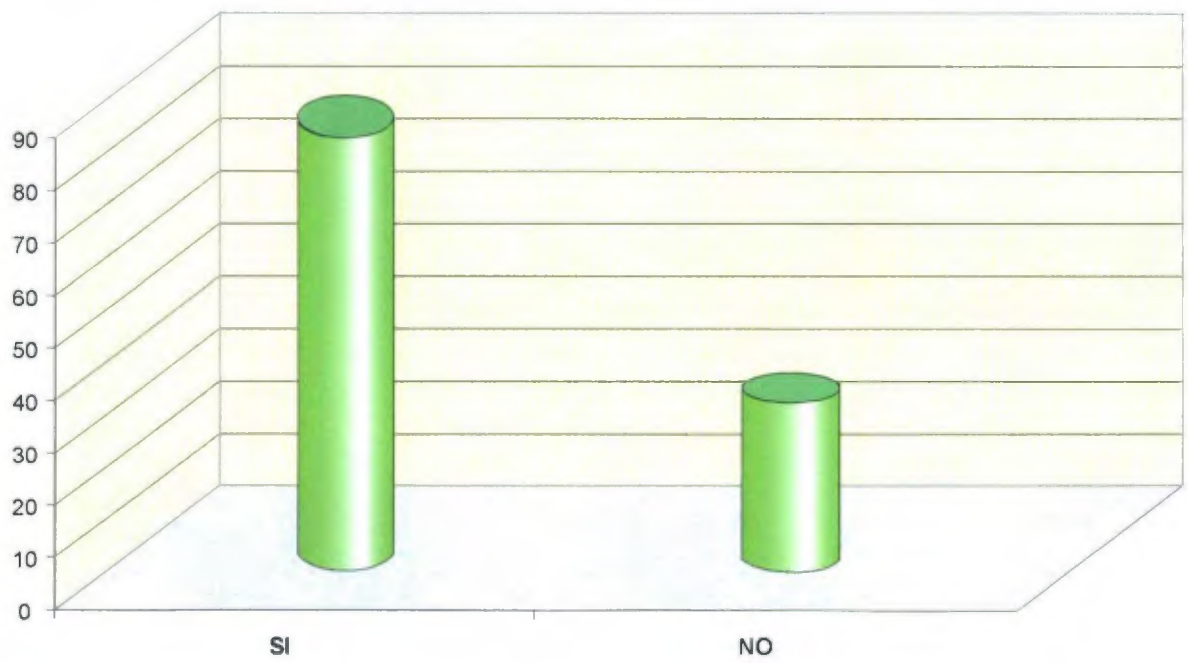


Pregunta # 3
¿Están conscientes de la necesidad de capacitación del personal bajo su jefatura?



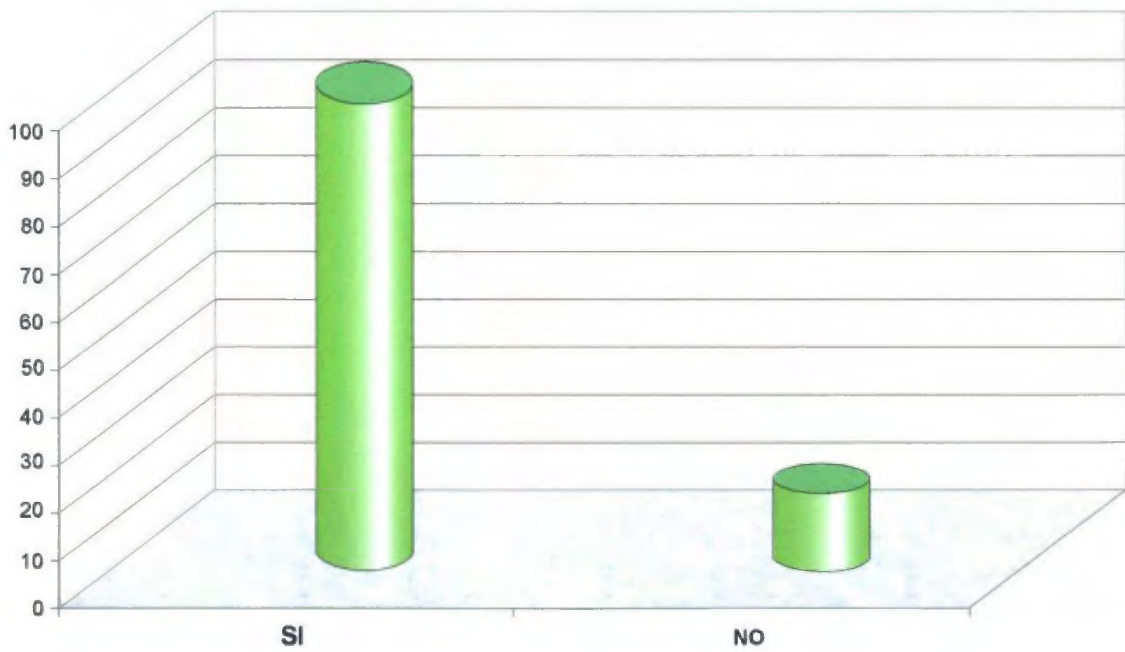
Pregunta # 4

¿En la institución que representa existen registros de los programas de capacitación realizados?



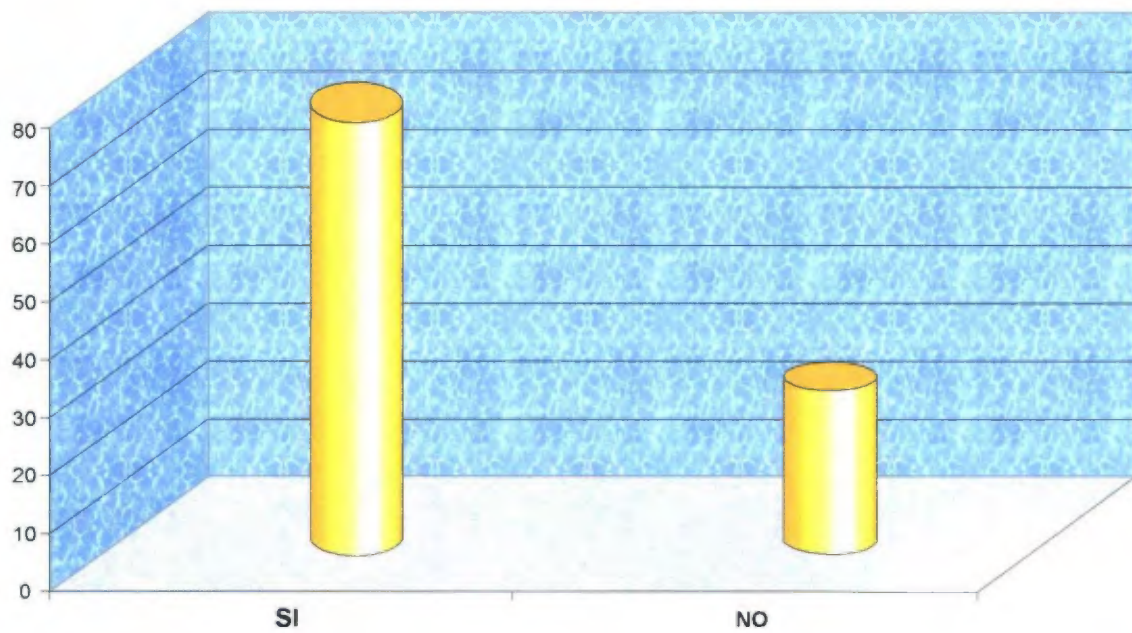
Pregunta # 5

¿ Conoce usted el sistema de ascensos por mérito que establece la Ley 9 del 20 de junio de 1994 que regula la Carrera Administrativa y el Decreto Ejecutivo No. 222 del 22 de septiembre de 1997 que la reglamenta ?



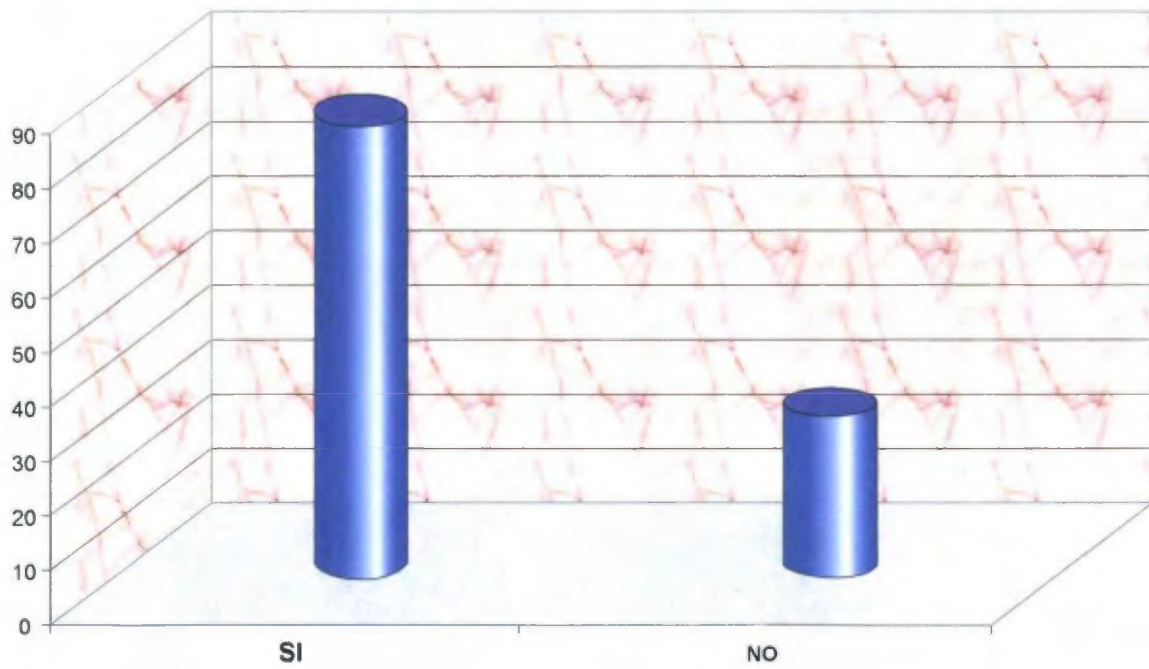
Pregunta # 6

¿La Actividad directiva que usted realiza contribuye a crear conciencia en los(as) funcionarios(as) sobre la importancia de capacitarse de forma periódica y continua?



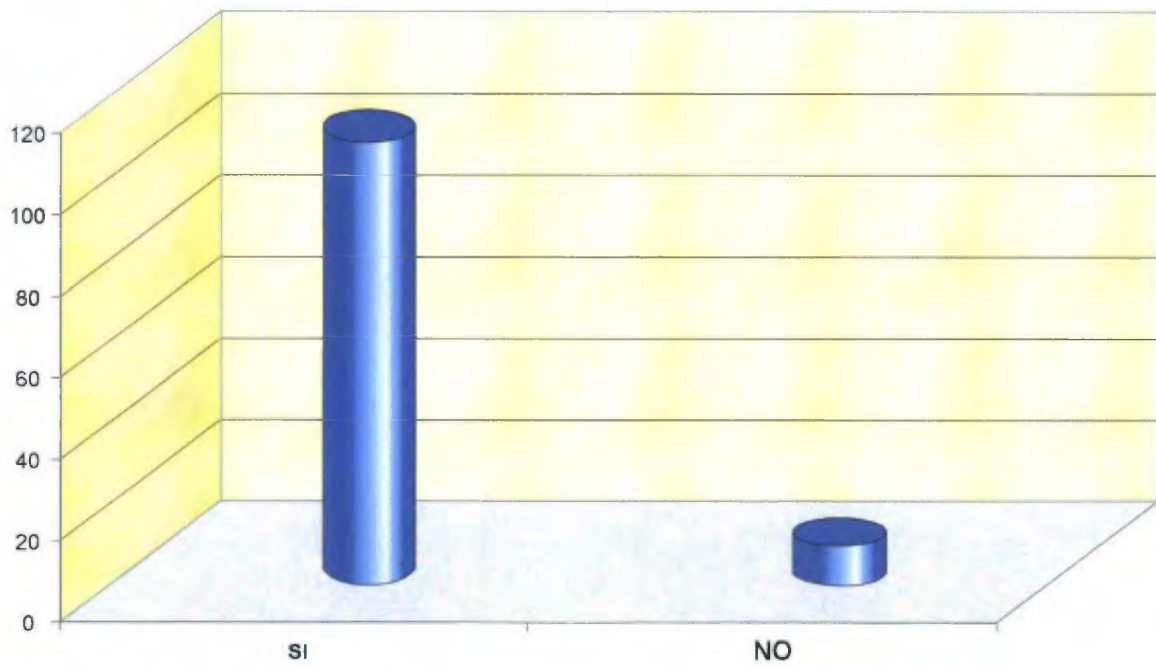
Pregunta # 7

¿Considera usted que la capacitación debe realizarse dentro y fuera del horario de trabajo?



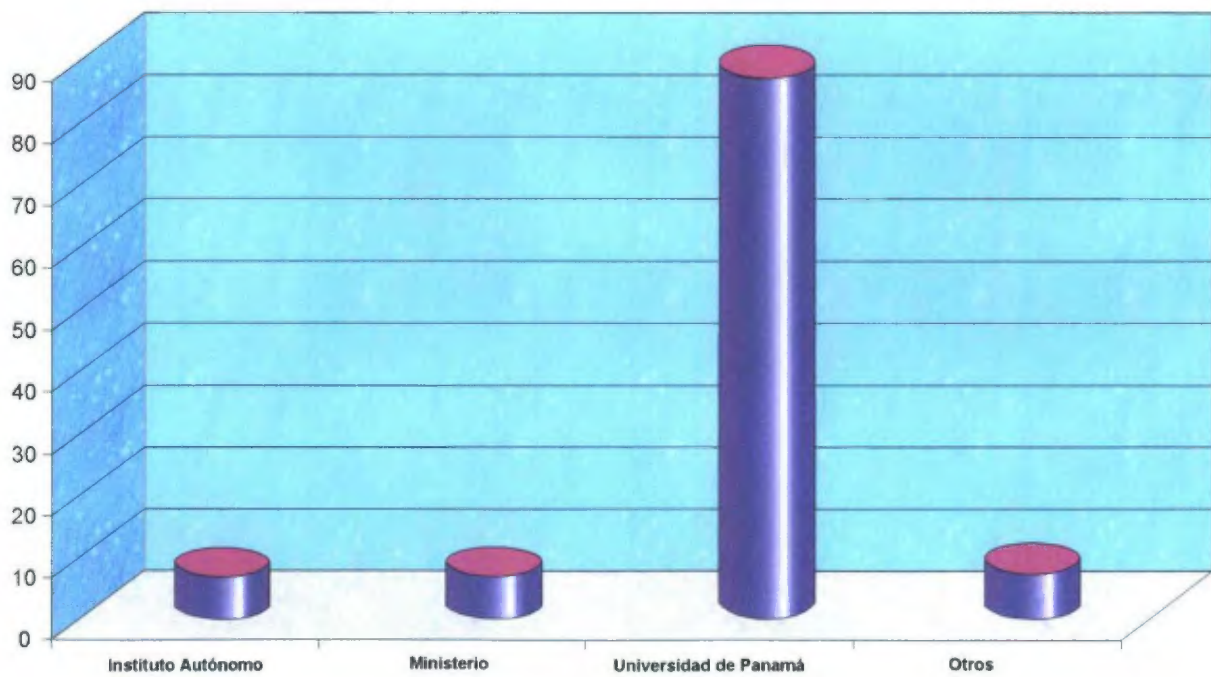
Pregunta # 8

¿Opina usted que el gobierno debe establecer un sistema uniforme de capacitación para todo el sector público?



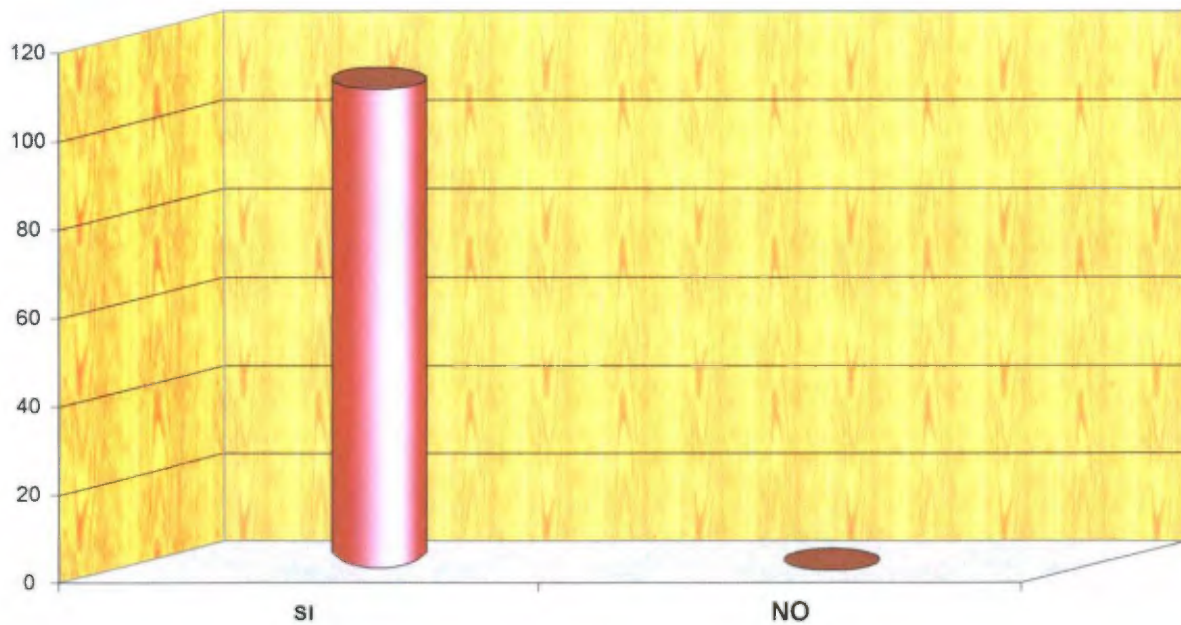
Pregunta # 9

¿A quién considera usted que le correspondería liderizar un programa en el que se confirma la capacitación del sector público?



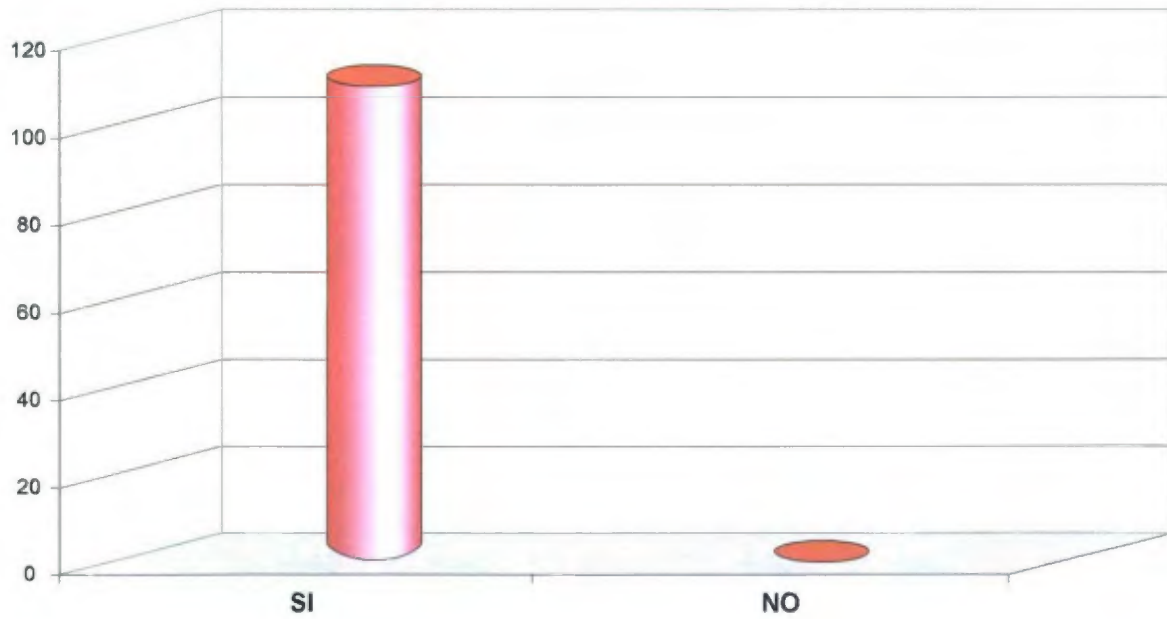
Pregunta # 10

¿De crearse el Instituto Superior de Administración Pública, estaría anuente a permitirle determinar las necesidades de capacitación de su unidad administrativa?



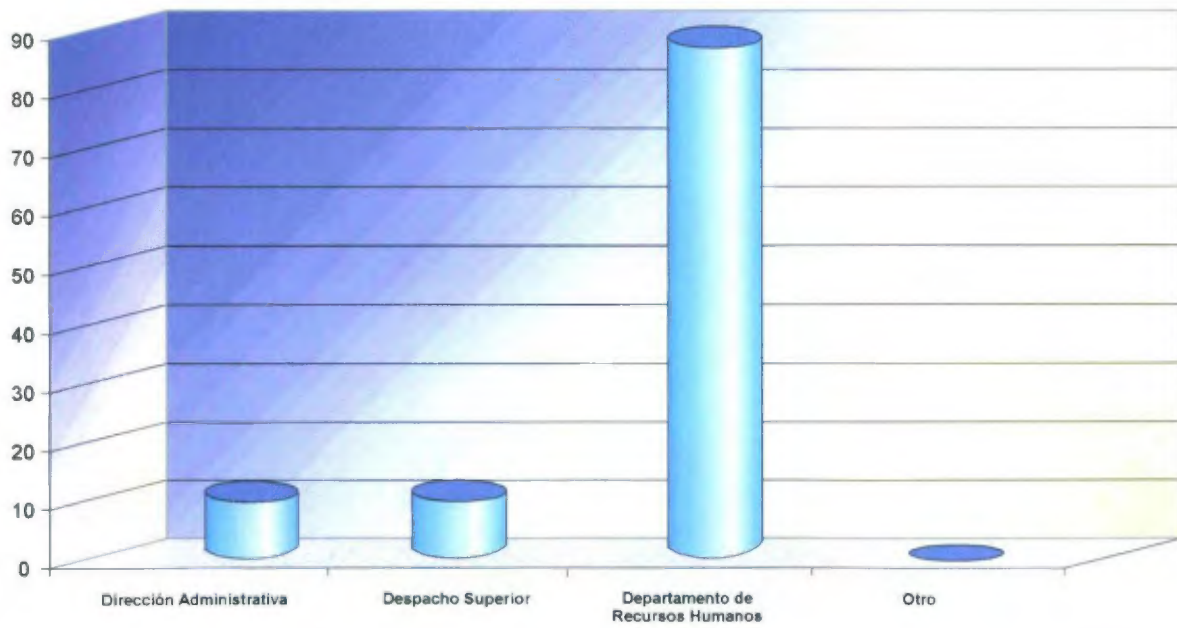
Pregunta # 11

¿Participaría su institución en el proceso de determinar las necesidades y capacitación del sector público; con su autorización para que una (1) vez semestre se realice un diagnóstico en esa dirección ?



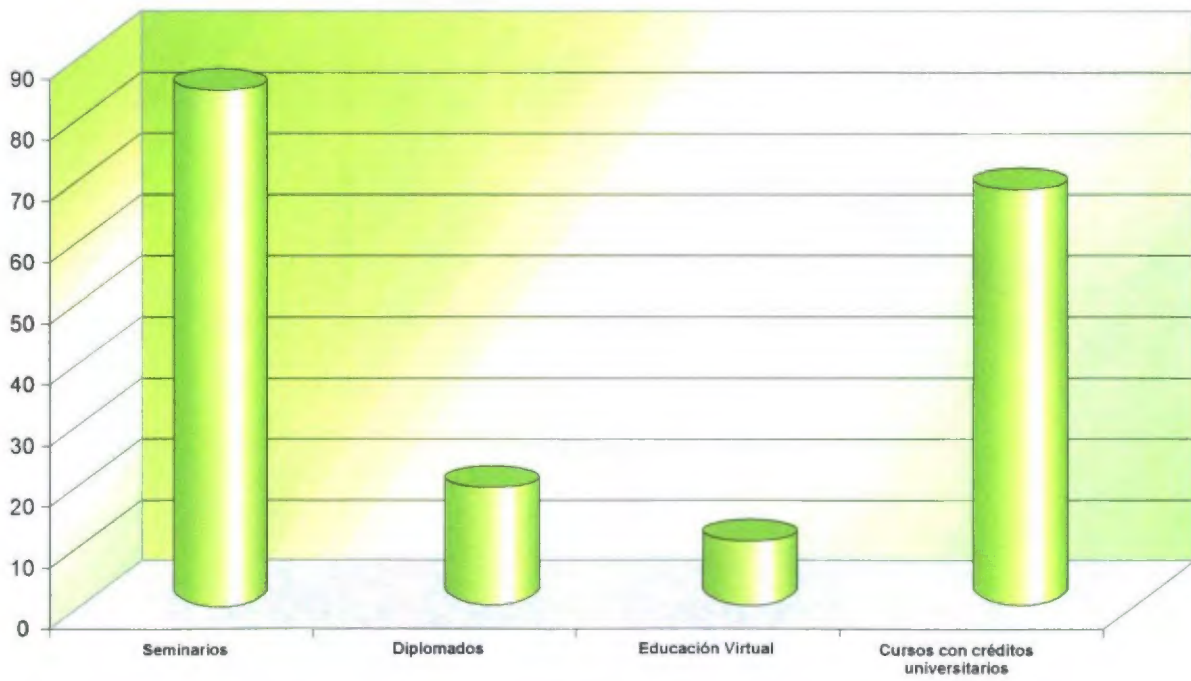
Pregunta # 12

¿Qué unidades administrativas considera usted debe ser el enlace con el Instituto Superior de Administración Pública?



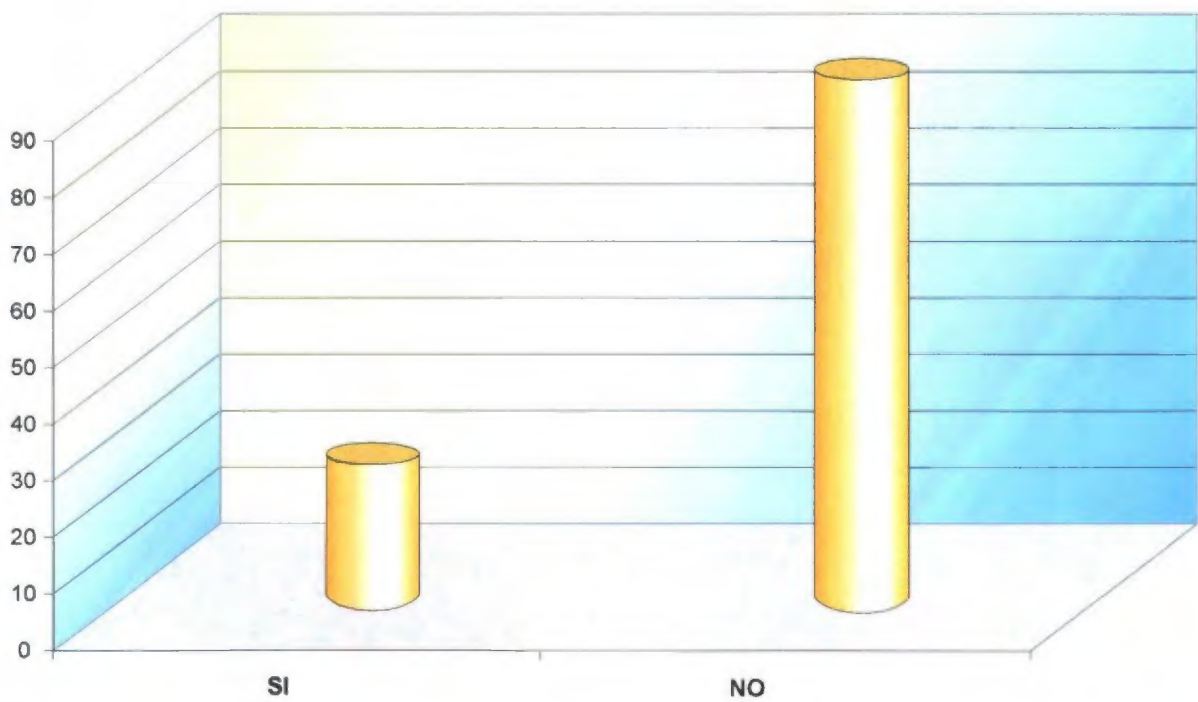
Pregunta # 13

¿Qué niveles educativos considera que debe ofrecer el instituto?



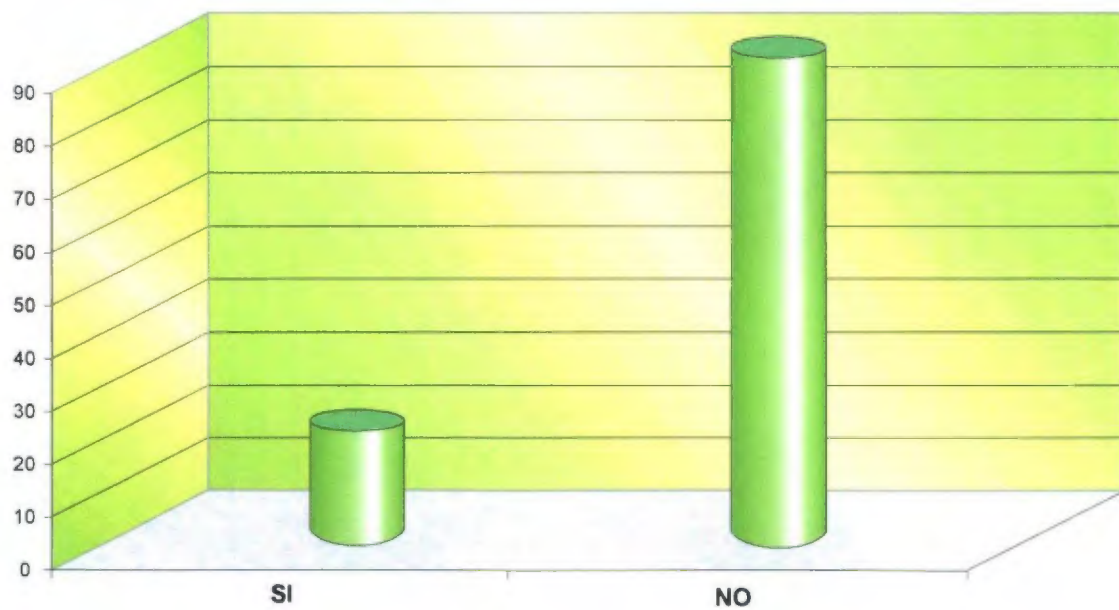
Pregunta # 14

¿A su parecer la modalidad de capacitación más pertinente de acuerdo a las características de la Institución que dirige, la constituye los seminarios presenciales ?



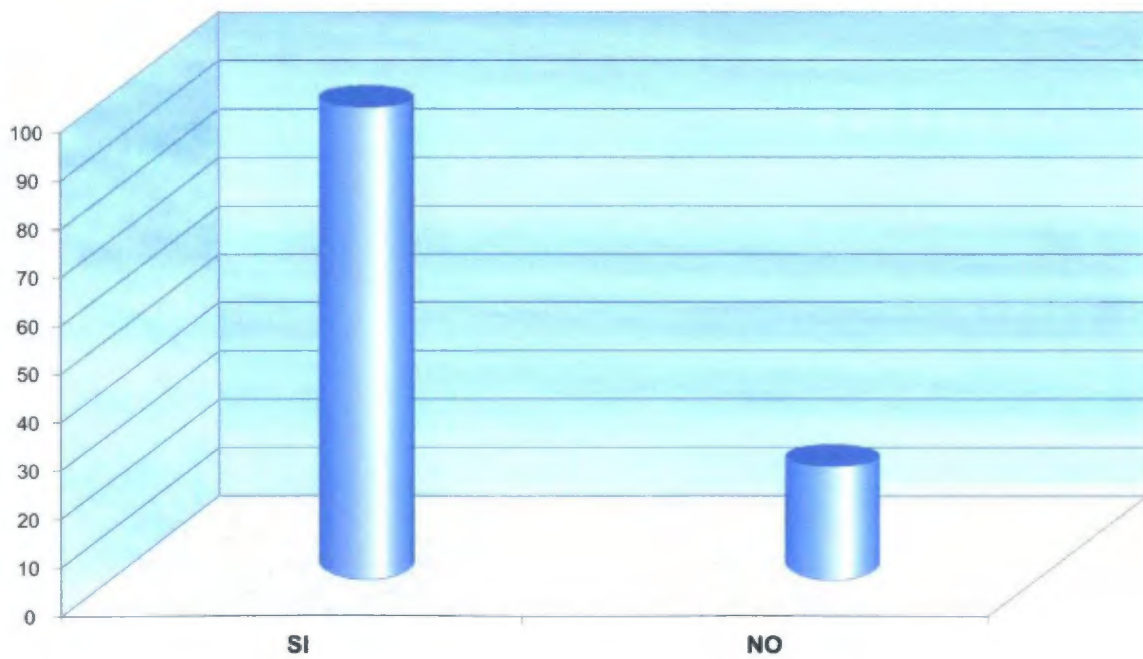
Pregunta # 15

¿Considera que existen condiciones apropiadas para introducir la modalidad de Educación Virtual dentro de los Programas de Capacitación del Instituto?



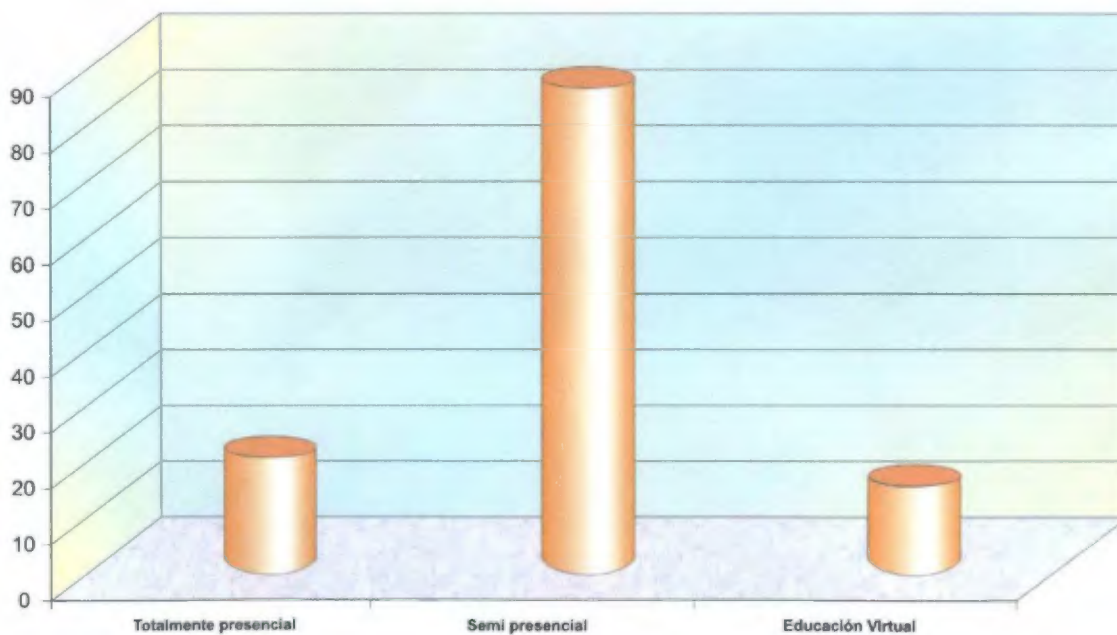
Pregunta # 16

¿Estaría en disposición de reservar en su presupuesto los recursos económicos necesarios para sufragar al 100% los costos de la capacitación en Instituto Superior?



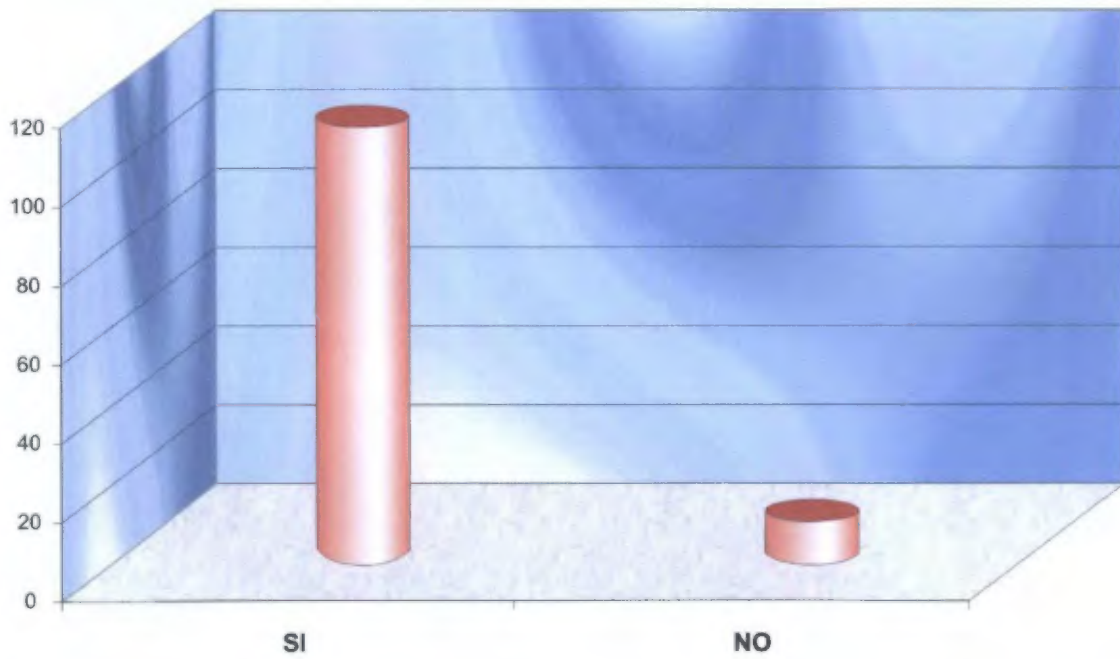
Pregunta # 17

¿De acuerdo a la realidad cultural e institucional, cual considera usted que debe ser la modalidad más empleada?



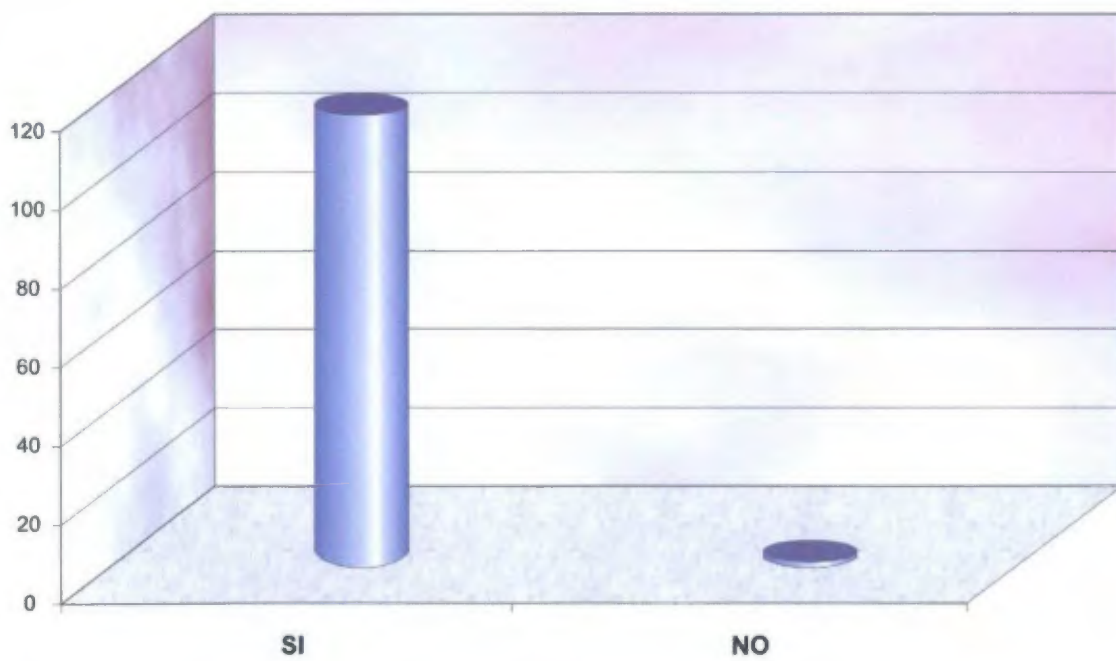
Pregunta # 18

¿Se mostraría dispuesto(a) a buscar otras fuentes para financiar y garantizar la capacitación que ofrece el Instituto Superior?



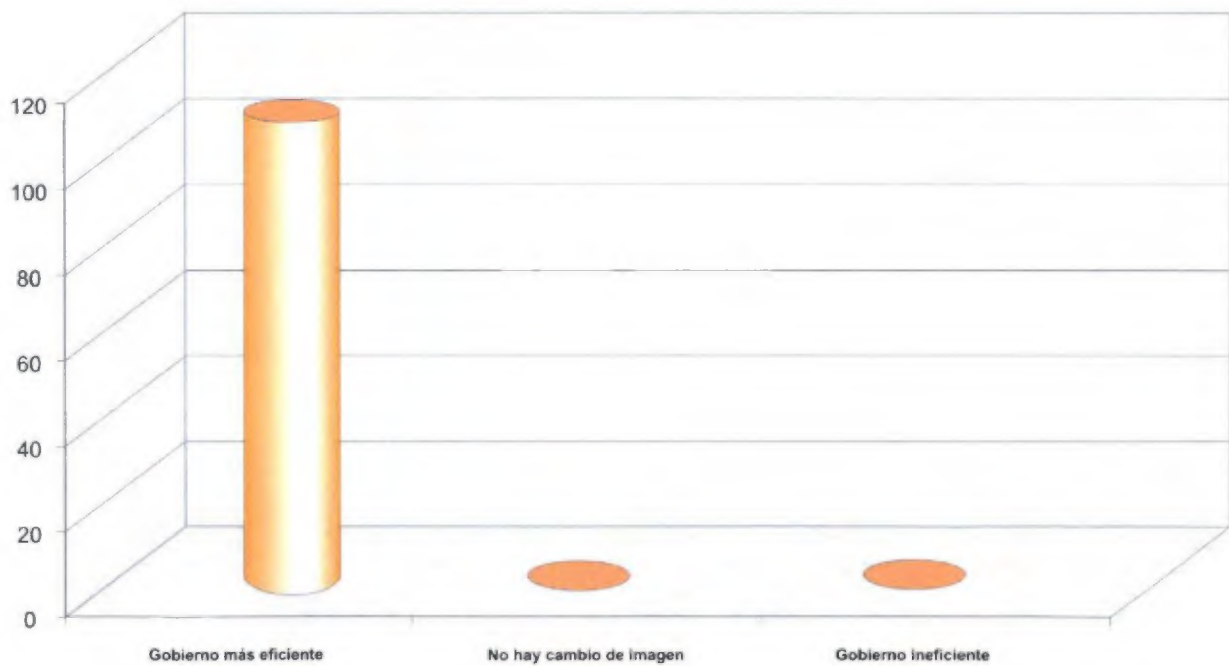
Pregunta # 19

¿A su entender el establecimiento de un Programa de Capacitación continuada, a través del Instituto Superior de Administración Pública, contribuirá a revitalizar los procesos productivos del gobierno?



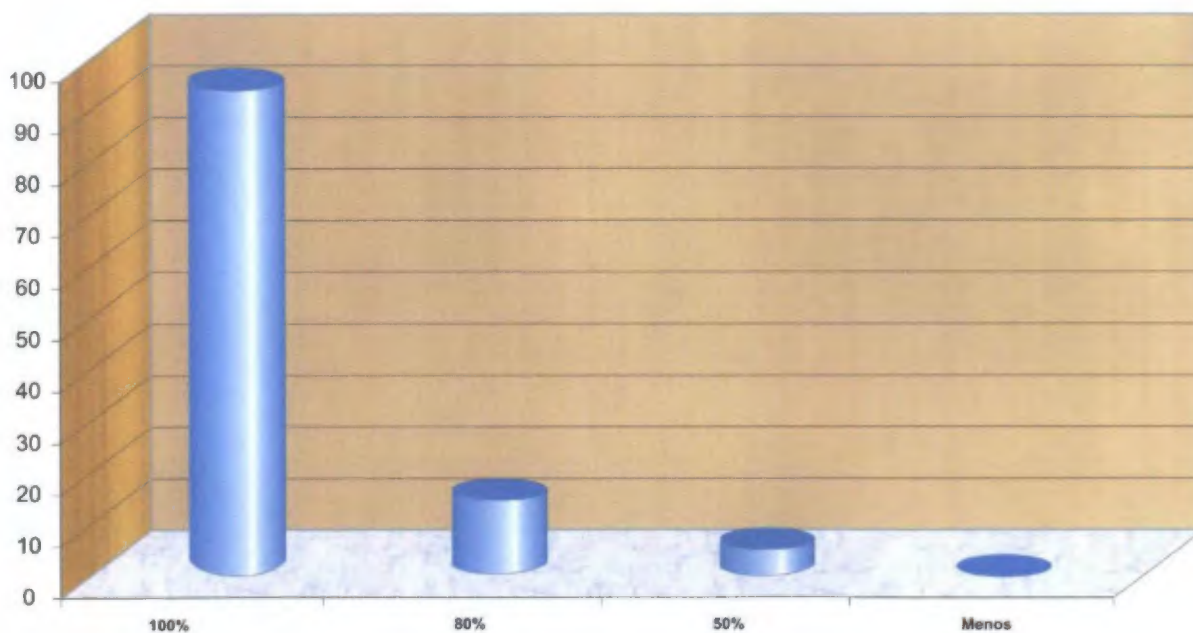
Pregunta # 20

¿De qué forma impactaría la imagen del sector público de acuerdo a la capacitación ofrecida por el Instituto?



Pregunta # 21

¿En qué porcentaje estaría dispuesto a contribuir en las acciones de capacitación en las que participe su institución?



Pregunta N° 1

¿La calidad de los servicios que presta el gobierno depende en gran medida de la capacitación del recurso humano ?

En relación a esta pregunta la muestra arrojó una opinión afirmativa en un 91%; es decir que se acepta como cierta la incidencia que tiene la capacitación del recurso humano en la calidad de los servicios que el gobierno brinda al ciudadano.

Los resultados positivos de esta pregunta contribuyen a comprobar la hipótesis, en la medida, que se admite la necesidad de capacitación del funcionario público en aras de garantizar un servicio de calidad. De allí se desprende que la creación del Instituto Superior de Administración Pública logrará a través de la capacitación una mayor eficiencia del recurso humano.

Este resultado se apega con exactitud a lo que señalo en el marco teórico. El gobierno que administra el Estado requiere de un reordenamiento con un cambio de visión de su rol; ahora como un ente que propicie las inversiones privadas. Para ello sus esfuerzos deben dirigirse hacia una mejor atención al cliente; generando niveles elevados

de eficiencia en sus servicios de forma tal que se facilite, toda la gestión de la Administración Pública; aceptando que en el problema de la competitividad del Estado y la calidad de los servicios públicos; el elemento “capacitación del recurso humano” es de vital importancia.

Finalmente es propicio afirmar que las personas son las que hacen las organizaciones, de las que depende no sólo que se alcancen los fines sino el contenido concreto de los servicios que recibe el ciudadano.

Pregunta N° 2

¿Existe conciencia en el funcionario público de la importancia que tiene para la administración pública, la calidad en la atención al cliente tomando en cuenta el nuevo concepto de “Estado y Bien Común”?

Los resultados de esta pregunta indican que de los (as) 110 Directores de Departamentos encuestados solo un 34% consideran que hay conciencia de “servir al ciudadano”, mientras que un 34% opinó que hay identificación con “Procurar el bien colectivo”, un 14% la asocian con la “Salvaguarda de las instituciones públicas” y el 1% tienen un punto de vista que vincula al funcionario público dirigido a la “Procura de la continuidad de los servicios”

Estos resultados indudablemente reflejan una opinión en que se distancia al funcionario público de su principal deber que es “Servir al ciudadano” El hecho que solo un tercio de la muestra considere que existe convencimiento de la responsabilidad del empleado estatal con el cliente- ciudadano; comprueba nuestra hipótesis en lo relacionado a la necesidad de capacitación

Sería a través de la capacitación que se elevaría el nivel de conciencia en torno a la responsabilidad que le asiste al servidor público de cara a la colectividad ciudadana

El marco teórico se refuerza con este resultado, al dejarse claramente establecido que existen actitudes perniciosas; en donde el funcionario público labora dentro de una conducta indolente, sin identificarse con su nuevo papel en la administración pública; que demanda de él mayor entrega, dedicación y esfuerzo en el trabajo para mejorar los servicios y con ello elevar los niveles de productividad

Según este ítem el funcionario público considera que la continuidad y la regularidad de los servicios están fundamentados en la

rutina y en una actualización profesional de funcionarios estables, inamovibles, y fuertemente socializados en la idea del servicio público.

Pregunta N° 3

¿Están conscientes de la necesidad de capacitación del personal bajo su jefatura?

La encuesta en relación a esta pregunta indicó de manera abrumadora (93%), el entendimiento y aceptación por parte de los jefes de departamentos de la necesidad de capacitación que tiene el personal bajo su supervisión.

Al afirmarse categóricamente que existen requerimientos de capacitación, se corrobora lo planteado en la hipótesis en donde señalamos que la capacitación es básica para lograr la mayor eficiencia de los recursos humanos

El hecho; que un 93% de los (as) jefes (as) de departamentos encuestados coinciden en aceptar las necesidades de capacitación del personal bajo su mando, permite establecer coincidencias en lo detallado en el marco conceptual dentro del II capítulo

La globalización permite posesionarse en los primeros planos a los Estados con mejores condiciones dentro de la disputa de mercados y en el proceso de establecer mejores condiciones en la prestación de los servicios públicos. Las mejores situaciones para la administración pública panameña dependen en gran medida de la pertinencia y adecuación de sus instituciones a la nueva realidad de “Estado Facilitador” generando condiciones de competitividad. Ello en gran parte sólo es posible con la capacitación la cual, en un mundo evolutivo y cambiante debe ser continua y sostenida.

Los mejores deseos de corregir la burocracia y desconcentrar procesos, acompañado de reales esfuerzos por acabar con la corrupción y promover la honradez; no son suficientes ni lograrán conseguir la aceptación y legitimación a la que se aspira dentro de la administración pública; si en esa gestión no se es capaz de satisfacer los deseos de los ciudadanos. Siendo esto así, para ajustarse a esos deseos de excelencia en el servicio es vital ubicar la capacitación al nivel de desarrollo de la nueva Gerencia Pública.

Pregunta N° 4

¿Existen registros de los programas de capacitación realizados?

Las respuestas tabuladas a esta pregunta indicaron que un 74% señaló que si mientras un 26% la negó; lo que deja claramente establecido que en un alto porcentaje existen registros en las organizaciones públicas sobre las actividades de capacitación.

Lo cierto es que los registros no son muchos, pues es evidente que las actividades de capacitación no han sido numerosas, ni continuas; ello es así considerando que en la pregunta anterior se aceptó que hay grandes necesidades de capacitación. Esta realidad deja claramente establecido que el Instituto Superior de Administración Pública al entrar en función tendría una base mínima de registros que contribuirían al diseño de la capacitación a través de un diagnóstico preciso. Lo anterior permite mayor pertinencia para la creación del Instituto lo que produce la validación de nuestra hipótesis.

Los registros de programas de capacitación con la creación del Instituto se deberán incrementar y por ello almacenar ordenadamente como base de apoyo para la toma de decisiones al momento de seleccionar los programas de capacitación, considerando que la permanente presencia de los cambios tecnológicos obliga a la

administración pública panameña a prepararse para enfrentar a los mismos.

Los cambios que se producen de forma tan acelerada hacen inestable el entorno en el que se desenvuelven las organizaciones; de allí que estando la administración pública inmersa en este medio, las personas a su servicio se convierten en el factor fundamental y diferenciador. Esta diferenciación se alcanza en gran medida a través de la capacitación del funcionario.

Pregunta N° 5

¿Conoce usted el sistema de ascensos por méritos que establece la ley 9 del 20 de junio de 1994 que regula la Carrera Administrativa y el decreto ejecutivo N° 222 del 12 de septiembre de 1997 que la reglamenta?

La mayoría de los encuestados (88%) aceptaron conocer estas disposiciones legales en torno a la Carrera Administrativa, sólo un 12% confesó desconocerlas

Al existir un alto conocimiento de la ley de Carrera Administrativa y su reglamentación dentro del marco del sistema de ascensos existente, se corrobora la necesidad de crear condiciones para que el funcionario público pueda crecer en la organización. Un aspecto elemental dentro de un sistema de recursos humanos lo constituyen las posibilidades de ascenso. En el caso de los (as) funcionarios (as) públicos de carrera, su crecimiento dependerá de las acciones de capacitación que reciba.

Le corresponde a las instituciones públicas a través de la gerencia generar las opciones de capacitación necesarias. Con ello se cumple en dos (2) direcciones, en primer lugar se logra; mayor conocimiento, tecnología de punta y mejoramiento en los métodos de trabajo; elevando así la calidad de la producción; por otro lado se eleva la moral y motivación del empleado al reconocer sus posibilidades de ascensos en la medida que se participe en acciones de capacitación.

Esta realidad debe generar en el funcionario público un real interés en capacitarse. Para tal efecto y de acuerdo a lo establecido en el "Reglamento de Capacitación de Desarrollo de los Servicios Públicos" la hipótesis que justifica la creación del Instituto Superior de Administración Pública se consolida aún más, ya que a través de él se

cubriría sin problema alguno la clasificación de los eventos de capacitación que establece la Dirección General de la Carrera Administrativa en su reglamento de capacitación así.

“Artículo 9

Para efectos de los programas de capacitación se establece la siguiente clasificación de eventos:

- a. Charla o Conferencia:
Actividad académica cuya duración mínima es de 45 minutos, la cual es ejecutada mediante el método expositivo oral.
- b. Ciclo de Charlas:
Actividad académica cuya duración oscila entre 4 y 12 horas en donde se abordan temas específicos de manera magistral.
- c. Jornada y Taller:
Evento de orden académico en donde se aborda una materia a través de exposiciones magistrales, trabajos en grupos o por comisiones con una duración que oscila entre las 12 y 16 horas.
- d. Congreso:
Junta o reunión por especialistas o estudios de un área temática con el propósito de deliberar sobre temas relacionados
Tiene una duración mínima de 21 horas
- e. Seminario:
Actividad de enseñanza organizada para adquirir, o actualizar conocimientos y habilidades relativas al desempeño en un puesto de trabajo cuya duración mínima es de 20 horas.
- f. Curso:
Actividad académica para la adquisición o actualización de habilidades y conocimientos sobre materias o temas relativos a un área de trabajo, cuya duración mínima es de 40 horas.

En base a esta clasificación se establece la cantidad de créditos así:

Congreso - 1 crédito

Seminario - 1 crédito

Curso - 2 créditos

En realidad le da mayor valor al marco teórico presentado; en donde se afirma que el desarrollo incide en las actitudes del profesional mientras que la formación lo hace en los conocimientos comprendiendo además que a un profesional con talento lo distinguen sus actitudes, las cuales se almacenan en la mente soportando mejor el paso del tiempo en comparación con los conocimientos adquiridos.

Pregunta N° 6

¿La actividad directiva que usted realiza contribuye a crear conciencia en los (as) funcionarios (as) sobre la importancia de capacitarse de forma periódica y continua?

El 67% de los (as) directores de departamento indagados respondieron afirmativamente; un 33% contestó que no. Estos resultados indican que los (as) jefes (as) de mandos medios de las

instituciones públicas en su mayoría realizan acciones para elevar el conocimiento en torno a la necesidad de capacitarse. Esta realidad es positiva, ya que permite al funcionario conocer lo relevante de la capacitación continua. No obstante es obvio que la capacitación no alcanza los niveles óptimos; ello se corrobora en las respuestas que se presentaron en preguntas anteriores; básicamente en la pregunta relacionada a la conciencia del funcionario sobre el nuevo concepto de “Estado y Bien Común”. Lo que si esta claro en esta dirección, es que no basta en crear conciencia institucionalmente; se deben anexar los elementos motivacionales, los cuales se señalaron claramente en la respuesta anterior. Es decir; que la motivación hacia el crecimiento y desarrollo de los funcionarios contribuye al aumento de las expectativas de capacitación y por ende maximiza lo presentado en la hipótesis; del logro de eficiencia de los recursos humanos a través de la capacitación que brinde el ISAP al sector público panameño.

Las respuestas positivas en este punto corroboran lo que conceptualmente presentamos en el I capítulo, en el que señalamos la urgencia de ampliar la visión del papel de los administradores en las organizaciones públicas; debido al nuevo concepto de la gerencia pública; en donde el gerente es además de líder, capaz de comprometer y motivar

a los miembros de la organización, un agente de cambio innovador que coopera en la definición de los intereses públicos.

Pregunta N° 7

La capacitación debe realizarse dentro y fuera del horario de trabajo?

Se precisa una respuesta positiva en ochenta y dos (82) jefes de los encuestados (75%) mientras que veintiocho (28) es decir un 25% la rechazaron.

Esta relación indica que un alto porcentaje de jefes de departamentos manifestaron su apoyo a un sistema de capacitación que no se circunscriba exclusivamente a horas fuera de la jornada laboral. En otras palabras, hay gran anuencia de permitirle al funcionario (a) capacitarse en sus horas laborales, sacrificando el tiempo que se dedica a las labores rutinarias. Este resultado constituye un indicio positivo, ya que se establece que hay un criterio; que el tiempo dedicado a la capacitación no es ocio; constituye una inversión de gran provecho dentro del proceso de trabajo

En el concepto moderno de organizaciones; las propias instituciones generan sus jornadas de capacitación interna; no obstante nuestra realidad demanda que ese proceso solo es posible bajo la visión homogénea de un Instituto que uniforme y optimice los recursos financieros existentes.

Además el ISAP bajo el concepto de flexibilidad en los horarios de capacitación; tendría mas holgura para sus proyectos y podría involucrar sin restricciones horarias a los mejores profesionales existentes de acuerdo a las diversas temáticas de la administración pública moderna

Pregunta N° 8

¿El gobierno debe establecer un sistema uniforme de capacitación para todo el sector público?

Aquí la respuesta fue categórica, un 95% contesto que si, únicamente el 5% negó esta interrogante.

La uniformidad del sistema de capacitación en el sector público es considerada como un deber y se entiende con ello la aceptación de la implementación de un programa homogéneo de capacitación para los funcionarios del gobierno Nuestra hipótesis deja implícito el

establecimiento de una estructura uniforme que brinde capacitación al aparato gubernamental. El ISAP es la organización propuesta para ese fin; ratificado según las respuestas, ya que es importante contar con un sistema estándar de aprendizaje continuo, que optimice los recursos humanos existentes.

La mayoría afirmativa a esta consulta reafirma la posición en el marco teórico, que defiende la necesidad de capacitar al funcionario en servicio inmerso en un proceso de cambios permanentes. El proyecto educativo debe responder a un diagnóstico en el que se detecten las carencias de capacitación en el marco de una política de calidad y excelencia del sector público.

Un programa que funcione con exactitud para todo el sector público garantiza resultados imponderables en materia de aprovechamiento humano y financiero y por ende en el crecimiento de los rangos de productividad.

La potenciación de directivos y empleados públicos añade complejidad al problema de la coordinación que es central para las nuevas organizaciones. De allí se deriva la importancia de la

uniformidad de los procesos entre ellos la capacitación dentro de un sector de tanta cobertura y alcance. Sin ello, debido a la discrecionalidad con que pueden actuar los distintos actores, directores, empleados y organizaciones autónomas se pueden incrementar los riesgos de incoherencia. Siendo así algunos componentes del gobierno con mejores condiciones serían más atractivos por las oportunidades que generan y otros en las que posiblemente ubicaríamos los de atención social podrían quedar insuficientemente atendidos.

Pregunta N° 9

¿A quién le correspondería liderizar un programa en el que se confirma la capacitación del sector público?

Aquí se ratifica la prominencia de la Universidad de Panamá cuando un 88% la considera como la institución adecuada para dirigir un programa de capacitación del sector público panameño; por encima de cualquiera Universidad privada (7%) Ministerio (6%) o algún Instituto autónomo (6%)

Nuestra propuesta de Instituto Superior de Administración Pública, nace precisamente de la experiencia de la Facultad de Administración Pública en la formación de profesionales que laboran

primordialmente en el sector público. De allí que el ISAP estaría adscrito a la Facultad de Administración Pública; así se aprovecharía el conocimiento, la práctica y las vivencias sembradas y cultivadas por más de cincuenta (50) años en la formación de administradores (as) públicos. Indudablemente que para el establecimiento del ISAP bajo esta modalidad, sería necesario modificar normas vigentes existentes en la Universidad de Panamá o en el mejor de los casos presentar una exposición de motivos que sustentarán una excepción con el fin de permitirle a un Instituto universitario adscribirse a una Facultad. Esta normativa y procedimientos serían parte de otro estudio.

Lo que se deja claramente establecido es que el ISAP insertado en la Universidad de Panamá, es garantía de aceptación y respaldo. Se le reconoce a la Universidad de Panamá su papel protagónico primario en la formación de profesionales y en la capacitación laboral. Es decir que se robustece aún más lo señalado en el Art. 95 de la constitución política de la República de Panamá.

En el marco teórico hago mención del concepto de "Escuela Responsable"; de allí se desprende la competencia de la Universidad de Panamá por encima de aquellas instituciones que hacen de la educación

un negocio. La Universidad de Panamá concebida desde los tiempo de Octavio Méndez Pereira y Harmodio Arias Madrid como la Universidad del pueblo; en donde el gobierno invierte múltiples recursos, que generan recursos humanos que revitalizan la esfera profesional del país; se coloca por encima de otras instituciones educativas “vendedoras de esperanza” y presenta sus credenciales e idoneidad para atender las crecientes necesidades del sector público; que dentro de los cambios del mundo globalizado demanda progreso en sus procesos de mejoramiento continuo o Kaizen.

En esa dirección la Universidad de Panamá a través del ISAP y su programa de capacitación para el sector público, enfrentaría con éxito:

- Los cambios en la alta gerencia
- Las metodologías utilizadas que no dan resultado.
- Los esfuerzos de calidad no reflejados en las bases
- Los equipos que no solucionan problemas significativos
- Consultores que se contratan y que se encuentran distantes de nuestra realidad
- La falta de credibilidad de los mandos medios en los procesos implementados.

- Cambios en las prioridades gerenciales, (servicios, cliente, competitividad, productividad,).
- Ausencia de apoyo organizado a la mano de obra
- Ausencia de una estrategia concentrada para integrar todos los esfuerzos.
- El rezago de los servicios públicos frente a la competencia

En otras palabras lo que nos interesa realmente es que el Instituto Superior de Administración Pública le de la respuesta y solución a la realidad planteada de ineficiencia del sector público. Ello en el marco del concepto de rendimiento sobre la inversión

Para el gobierno la medición de las actividades de mejoramiento continuo son difíciles de pronosticar, puesto que depende fundamentalmente de qué y cómo se implementan. Es por eso que la creación del ISAP genera doble rendimiento de la inversión, el cual se puede medir en la calidad del servicio al cliente y la mejor voluntad y disposición al trabajo del funcionario público.

Pregunta N° 10

¿De crearse el Instituto Superior de Administración Pública estaría anuente a permitirle determinar las necesidades de capacitación de su unidad administrativa?

Aquí todos los encuestados (100%) se mostraron dispuestos a permitirle al ISAP diagnosticar las necesidades de capacitación. Lo absoluto y unánime en esta respuesta resalta la ausencia de sistemas institucionales que permitan detectar la escasez y obsolescencia del conocimiento del funcionario público.

Para tal efecto, y en el orden de reafirmación de la hipótesis queda claramente establecido la pertinencia del ISAP. Se deduce que para preparar un sistema de capacitación, previo se debe realizar un estudio del perfil del funcionario en sus diversas actividades, para que sobre la base de ello se propongan las diversas áreas temáticas de la administración pública, que necesiten reforzamiento y actualización. En la actualidad la determinación de esas áreas temáticas, no tienen dirección y suelen dirigirse en la mayoría de los casos a los segmentos del conocimiento que estén de moda. Esta inconsistencia genera brechas y distanciamientos interinstitucionales en materia de calidad de

servicios; lo cual se supera con un diagnóstico serio, constante y sostenido de los requerimientos de mejoramiento continuo

De cara al marco teórico al abordar el diagnóstico que el Instituto deberá realizar de la obsolescencia del empleado público; esta situación es descrita como el proceso que sufren los empleados cuando dejan de poseer el conocimiento o las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito. En el campo de la administración pública estos cambios se producen a un ritmo acelerado; tomando en cuenta que las organizaciones funcionan paralelas a la tecnología y que esta última a diario evoluciona

El ISAP en el proceso de actualización continuo, repetirá periódicamente ese primer paso en el que se determina que tipo de capacitación se requiere para cada caso.

La evaluación de la necesidad de capacitar a los empleados viejos es más compleja, toda vez que se tendrá que hacer esfuerzos adicionales para convencerles que la capacitación es la solución; ya que puede ser que la productividad haya decrecido por que las normas no estén claras o porque las personas no están motivadas y ello se soluciona y reaprende

con el mejoramiento continuo que da la capacitación. Resulta importante destacar la permanente relación intergubernamental que establecería la Universidad de Panamá través del Instituto, lo que lejos de toda duda permitiría a nuestra primera casa de estudios incrementar su papel principal en el escenario de la educación superior en Panamá.

Pregunta N° 11

¿Participaría su institución en el proceso de determinar las necesidades de capacitación del sector público; con su autorización para que una (1) vez por semestre se realice un diagnóstico en esa dirección? Esta pregunta y la anterior están íntimamente ligadas, y los resultados de la tabulación de las respuestas así lo indican.

Absolutamente (100%) se manifestó en disposición de participar en la determinación de las necesidades de capacitación en conjunto con el ISAP dos (2) veces al año. Esta afirmación muestra un total convencimiento de los (as) jefes (as) departamentales; de que la institución que representan esta obligada a participar para especificar sus vacíos de capacitación.

La creación del ISAP enunciada en la hipótesis se comprueba, es más se legitima desde el momento en que los mandos de las instituciones aceptan laborar a la par en el proceso de identificación de su situación en torno a un sistema de mejoramiento continuo

En esta etapa del análisis de la encuesta hay evidencias claras sobre las necesidades de capacitación existente y la ausencia de elementos que permitan ubicar las áreas y niveles de aprendizaje que requiere el funcionario público

A los directivos de las entidades estatales les debe interesar realizar este diagnóstico, para dirigir sus esfuerzos hacia un proceso de desarrollo de recursos humanos a largo plazo; diferente de la capacitación para un puesto específico la cual en muchos casos resulta aislada lo que produce los niveles continuos de obsolescencia.

Si los empleados se desarrollan adecuadamente es más probable que las vacantes que se produzcan puedan llenarse a nivel interno. Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen sólo un puesto temporal

El desarrollo de los recursos humanos es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos del área, entre los cuales se incluyen la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación de los empleados. Ello evitaría que el extranjero desplace al nacional, ya que este último debe adecuarse a las exigencias de la globalización, en el sentido de no dejarse arrastrar hacia una condición de atraso.

Pregunta N° 12

¿Qué unidad administrativa considera usted debe ser el enlace con el Instituto Superior de Administración Pública ?

Las encuestas señalan al departamento de recursos humanos (81%) como la unidad de enlace con el ISAP; por encima del despacho superior (9%) y la dirección administrativa (10%).

Esta conclusión respalda la tesis de la especialización e importancia en la función de recursos humanos. Esta actividad debe ser competencia exclusiva de la dirección de recursos humanos; quien cuenta con las herramientas, registros, expedientes de los empleados, conocimientos y por ende idoneidad para tratar y resolver todos los temas asociados a la capacitación.

La capacitación constituye un subsistema del sistema de recurso humano en toda institución y como tal es necesario darle un tratamiento especial. La capacitación permite conservar al funcionario toda vez que lo convierte en oportuno y valioso dentro del proceso de trabajo.

El enlace con el ISAP debe permitir contar con información valiosa para tomar decisiones relacionadas con la implementación de los programas de capacitación.

Los más indicados, reafirmado en la encuesta y justificado en el marco teórico lo representan los departamentos o direcciones de recursos humanos. Es allí bajo una visión moderna de la organización donde se gestiona todo el proceso de aprovechamiento y utilización del funcionario. Se destacan las acciones y registros de análisis de puestos, la planificación y reclutamiento de personal, la selección de personal, la administración de salarios, la evaluación del desempeño y en un puesto primordial la orientación, capacitación y desarrollo.

La globalización que aumenta la competencia y con ello la tecnología; requiere que las organizaciones públicas inmersas en el

sistema; den un tratamiento privilegiado a las funciones especializadas que desarrolla la unidad de recursos humanos.

Pregunta N° 13

¿Que niveles educativos considera que debe ofrecer el instituto ?

Esta pregunta permitía seleccionar más de una (1) opción por lo que al procesar la encuesta la sumatoria sobrepasa el numero de entrevistados.

En ese sentido se concluyó; que los seminarios (46%) y los cursos con créditos universitarios (38%) representan los niveles de preferencia más altos, por encima de modalidades nuevas como; los diplomados (10%) y la educación virtual (6%).

El instituto Superior de Administración Pública se adapta perfectamente a este resultado, toda vez que su condición de organización universitaria le permite ajustarse al sistema tradicional de seminarios y la acreditación universitaria podría desarrollarla a través de una modalidad especial asociada con la función de capacitación en el sector público.

La respuesta a esta pregunta, le da validez a la creación del ISAP, ya que el Instituto propuesto constituye el organismo más conveniente dentro del sistema de acreditación universitaria

Hay claros indicios de que la mayoría de los (as) jefes (as) de departamentos abogan por el sistema tradicional de capacitación en el sector público (seminarios) No obstante se identifica un marcado interés de capacitación en cursos que otorguen créditos universitarios Ello me hace suponer que se considera importante la profesionalización del funcionario público.

Es preocupante la falta de aceptación de nuevas modalidades, principalmente la educación virtual a través de la comunicación por internet o vía satélite Esto lo afirmó, porque si el ISAP genera capacitación y actualización hacia el sector público, este debería auto someterse al proceso de incorporación de los nuevos modelos de capacitación; en donde la tecnología computacional constituye la herramienta principal que facilita la conducción y transmisión del conocimiento

En otras palabras, el ISAP al crearse debe incorporar necesariamente los aspectos modernos de la capacitación; de forma tal que se cumpla con el propósito de actualizar al funcionario público; tanto en el instrumental práctico, como en el conocimiento teórico.

Es en ese momento que la función de personal pasa de la capacitación a la educación. Es decir; que en el nuevo enfoque ya no basta con proporcionar a los empleados una capacitación que les enseñe como hacer el trabajo; se requiere capacitar para saber y entender como analizar y resolver problemas y mejorar los procesos en forma constante, y por tanto, deben entender no sólo el cómo, sino también el por qué.

Pregunta N° 14

¿La modalidad de capacitación más pertinente de acuerdo a las características de la institución que dirige, la constituyen los seminarios presenciales.

Un elevado número de encuestados (as) (81%) opinaron que no; sólo el 19% consideró pertinente la modalidad presencial en los seminarios.

Las respuestas a esta pregunta determinan que una gran mayoría desea ajustarse dentro de un programa moderno en donde podría combinarse el modelo semipresencial en el que se mezclan de acuerdo al número de horas, el tiempo que se dedica en el aula de clases y el que se complementa en el hogar, la biblioteca o el trabajo resolviendo problemas prácticos e investigaciones.

Ello no excluye el modelo no presencial o a distancia en donde la relación con los (as) facilitadores (as) se realiza por correo o vía internet (virtual). Aquí considero que podría observarse algún nivel de contradicciones en relación a las respuestas de la pregunta anterior; en la que se indica poca aceptación a la modalidad de educación virtual; sin embargo; se reconoce aquí que el modelo tradicional presencial está caducando.

La capacitación presencial en un mundo de alta tecnología, donde las comunicaciones y el acceso al conocimiento es vertiginoso, se considera en desuso. El funcionario que participa en el proceso de capacitación puede tener condiciones para atender sus deberes en los cursos de actualización que reciba sin menoscabo de sus funciones laborales o compromisos familiares. Ya la capacitación en el concepto

moderno deja de ser una camisa de fuerza y pueden ajustarse los modelos a las circunstancias y particularidades de los participantes

Sin embargo; el modelo que se aplique debe guardar consonancia con lo establecido en el “Reglamento de Capacitación y Desarrollo de los Servidores Públicos” en lo relacionado a la clasificación de los eventos de capacitación. Ello se entiende así, pues es lógico que las propuestas de capacitación del Instituto respondan a los requerimientos de los funcionarios públicos en torno al reconocimiento y otorgamiento de créditos por las acciones de capacitación que reciban

La variante que se utilice dependerá de las condiciones existentes y cubriendo las horas necesarias para que el proceso cumpla su misión de mejoramiento continuo.

El ISAP debe estar en condiciones para atender estos requerimientos. Es importante destacar que a pesar que en la Universidad de Panamá la experiencia en educación virtual es poca, la Facultad de Administración Pública ha realizado con éxito actividades de capacitación en el estilo semipresencial e inclusive se ha utilizado en el

programa modular de Modelos Gerenciales, las video conferencias y los trabajos e investigaciones por internet a través del correo electrónico.

Pregunta N° 15

¿Existen condiciones apropiadas para introducir la modalidad de educación virtual dentro de los programas de capacitación del Instituto? Un 82% negó esta condición, mientras que únicamente el 18% considera que existen condiciones para aplicar el modelo virtual en la capacitación que brindaría el ISAP.

Hay consistencia en esta respuesta en relación a lo señalado con respecto al nivel educativo deseado. Es clara la aprehensión existente de cara al método de "Educación Virtual"; da la impresión que ello se debe al desconocimiento del uso de la tecnología requerida para ese fin.

Reitero que sería la negación del propósito de actualización, si no se incorpora al proceso, la utilización de la computadora, las redes de comunicación, el internet, y las video conferencias. El proyecto de capacitación al sector público persigue eficiencia y modernización; y ya existen claros y visibles esfuerzos de algunas instituciones estatales tales como SENACYT, La Ciudad del Saber y la propia Facultad de

Administración Pública, esta última por medio del ICAP; han empezado a conducirse en el camino del tema del "Gobierno Electrónico".

Esta temática tecnológica refuerza la impostergable necesidad de capacitación y actualización que tiene el gobierno. Aceptando que las carencias de conocimiento gerencial y administrativo, comprenden a la par lo concerniente al acceso a la tecnología de punta.

El proyecto de Gobierno Electrónico es un reto ambicioso del programa de modernización del Estado. La modernización de la burocracia resulta atractiva y propicia para la inversión privada tanto local como extranjera. El ISAP en su estructuración deberá acercarse a este proyecto y complementar las necesidades de capacitación en el plano administrativo que se detecten; con el ascendente e imponente ritmo de la tecnología en el que se automatizan los procesos.

La posibilidad de la educación virtual pudo ser examinada en la óptica de los (as) encuestados (as) tomando en consideración los costos y las facilidades estructurales del ISAP, inclusive la condición de la mayoría de las funciones públicas que no tienen acceso a la computadora.

Son precisamente esas circunstancias las que les permitirán al Instituto, por la vivencia acumulada en la Facultad de Administración

Pública en el estilo semipresencial y el manejo del instrumental de educación virtual; responder eficientemente a ese requerimiento y tener la capacidad de enfrentar el proyecto abarcando cualquier modalidad

Pregunta N° 16

¿Estaría en disposición de reservar en su presupuesto los recursos económicos necesarios para sufragar al 100% los costos de la capacitación en el Instituto Superior ?

Respondieron afirmativamente el 84% mientras que el 16% rechazó este apoyo.

A medida que avanzó en el análisis de la encuesta se reafirma el conocimiento de los (as) jefes (as) departamentales en participar en la implementación de un programa de capacitación, ya no sólo en la localización de las necesidades, sino también en el uso de su presupuesto, para tal efecto.

La actual situación del mercado indica que se tienen que destinar mayores recursos financieros a los programas de capacitación. Tradicionalmente el gobierno es mezquino al momento de asignar fondos en el presupuesto para la capacitación de sus funcionarios; sin embargo la nueva realidad existente en torno a la modernización del Estado y los niveles de eficiencia requeridos para mejorar la calidad y productividad de sus servicios, lo conducirán hacia un incremento presupuestario.

Ante esta realidad y para hacer viable el proyecto, entendiendo que debe existir coordinación ante el ISAP y las unidades de recursos humanos de cada institución; es propicio que luego de establecidos los requerimientos periódicos de capacitación, las entidades estatales elaboren sus presupuestos contemplando las partidas necesarias y reservándolas oportunamente de acuerdo a los desembolsos mensuales. En teoría, esto se explica aceptando que el presupuesto es un elemento clave en la gestión pública sea cual sea el tipo de organismo o nivel de gobierno al que nos estemos refiriendo. El presupuesto recorre todos los componentes de la gestión pública; si la gerencia gubernamental involucra con especial interés la capacitación; la gestión de recursos humanos tendrá su contrapartida en los gastos de personal, enmarcando

con ello el criterio de eficiencia y eficacia que son necesarios para tener éxito en el proceso de mejoramiento continuo.

Pregunta N° 17

¿Cuál considera que debe ser la modalidad más empleada?

Esta pregunta trata de acercarse más a la definición del estilo de capacitación preferido. La respuesta a la pregunta catorce (14) es cónsona con lo expresado en este ítem. El 72 % se mostró a favor de los cursos semipresenciales, mientras que un 16% se adhiere a la forma tradicional, “totalmente presencial”, en esa línea sólo un 12% prefirió la educación virtual.

Se mantiene la consistencia en los (as) entrevistados (as), ya que es claro el interés por cursos que combinen la permanencia en el aula con labores fuera de ella. Además lo referente a la educación virtual es recurrente cuando pocos se encuentran afectos a esta modalidad

Hay indudablemente interés en abandonar el modelo de contacto directo y permanente a través de clases magistrales. No obstante ello no alcanza al extremo de considerar en primera línea a los programas de educación virtual. Las razones bajo mi óptica ya han sido expuestas; la

falta de manejo de las herramientas tecnológicas en torno al logro del conocimiento; y el concepto equivocado de que el funcionario deberá tener un computador personal en su casa.

Existen otras alternativas; además de los laboratorios de informática de la Universidad de Panamá, los internet café y las infloplazas representan opciones económicas para los que accedan al estilo de educación virtual.

El ISAP deberá promover capacitación en esa línea del conocimiento, ya que gran parte de la actualización del sector público pasa por abandonar los viejos esquemas de enseñanza

Pregunta N° 18

¿Se mostraría dispuesto a) a buscar otras fuentes para financiar y garantizar la capacitación que ofrece el Instituto Superior?

Cuando 105 (95%) responde que si estarían dispuesto a localizar otras fuentes de financiamiento, se produce a mi modo de ver una reafirmación de compromisos para apoyar la creación del ISAP Este apoyo va más allá del que institucionalmente se daría a través del

presupuesto; implica la voluntad de gestionar recursos financieros con otros organismos.

El ISAP bajo el espectro de mejoramiento requerido por el sector público; debe estar en condiciones de solvencia económica para sostener un programa de tal magnitud. Ello no significa que la visión primordial estaría enfocada en el "Gran Negocio"; no obstante, los nuevos paradigmas que rodean a la capacitación indican lo necesario de la inversión en tecnología. Esta inversión es costosa, por lo que se debe asegurar en el proceso la existencia de los medios económicos suficientes para sostener el programa con holgura, sin el extremismo de triplicar la ganancia.

La razón del Instituto esta íntimamente ligada a la búsqueda de la calidad y la productividad del sector público. De allí el funcionario público en el proceso de mejoramiento continuo recibirá un trato de altura que a mediano y largo plazo por los niveles de calidad alcanzados transformarán el sector público en un sistema digno de emular

Cuando se inicia un proyecto, en la planificación del mismo es importante precisar las fuentes de financiamiento que lo sostengan,

garantizando su continuidad en el tiempo. Por ello en la estructuración del ISAP se debe hacer una proyección de los costos e ingresos tomando como mercado casi exclusivo al funcionario público, sobre la base de lo establecido en las disposiciones que en materia de carrera administrativa existen. Esto último básicamente en lo concerniente a las exigencias de modalidades de cursos y cantidad de horas de aprendizaje necesarias para cada temática abordada

Pregunta N° 19

¿El establecimiento de un programa de capacitación continuada a través del Instituto Superior de Administración Pública, contribuirá a revitalizar los procesos productivos del gobierno?

Hay coherencia con las respuestas recibidas a lo largo de la encuesta. Esta pregunta recibió un 99% de contestaciones que aceptaron que la capacitación del ISAP le daría vida a los procesos productivos del gobierno. Esta aseveración casi unánime ratifica lo señalado en la hipótesis pues al lograr eficiencia de los recursos humanos se obtienen en esa misma dirección mejoría de los procesos productivos

Los (as) directivos (as) encuestados (as) han expresado a lo largo de este cuestionario un gran convencimiento sobre lo preponderante de la capacitación en el camino de la búsqueda del mejoramiento de los procesos de trabajo.

La calidad y la productividad van de la mano, el aparato gubernamental es reconocido por la extremada burocracia de sus estructuras administrativas; ello incide negativamente en la eficiencia de los servicios que presta, derivando en la merma de la capacidad competitiva del Estado para atraer inversiones.

Al enfocar los niveles productivos del Estado, tenemos forzosamente que medir su efectividad en la solución de los problemas sociales.

No es rentable socialmente contar con instituciones conformadas por funcionarios alejados de los modernos sistemas de trabajo; distanciados en conocimiento y desarrollo de los procesos de calidad, contaminados por las rutinas desmotivadoras de la burocracia tradicional.

Transformar este escenario estéril constituye el reto del ISAP, para reconvertir la gestión administrativa del gobierno en un nuevo modelo en el que todos sus componentes, en el nivel que sea, desarrollen su función administrativa enmarcada en resultados fructíferos de permanente estabilidad social.

Pregunta N° 20

¿De qué forma impactaría la imagen del sector público de acuerdo a la capacitación ofrecida por el instituto?

La totalidad de la muestra (100%) acepta que la imagen del gobierno sería de mayor eficiencia como resultado de la capacitación que brindaría el ISAP.

La capacitación se produciría como respuesta obligante a una serie de fenómenos asociados con la internacionalización de la actividad económica y los cambios tecnológicos, que exigen al gobierno un nuevo diseño adecuado a la competitividad necesaria con la apertura de los mercados.

La capacitación pasa a ser la herramienta primaria en las diversas fases del mejoramiento continuo que se realicen con la administración

pública. Por ello el ISAP como formulador de un sistema de capacitación para el sector público constituye el instrumento responsable de generar la imagen de "Gobierno más Eficiente" Se reafirma la condición que revisten a los procesos de capacitación, como medio que produce desarrollo, avance y adelanto en la actividad administrativa.

Aportar la transformación de administración pública panameña, plagada de inestabilidades, vicios, corrupción, influencias políticas y nepotismo, constituye el principal desafío del Instituto Superior de Administración Pública

Pregunta N° 21

¿En qué porcentaje estaría dispuesto a contribuir en las acciones de capacitación en las que participe su institución?

Un alto porcentaje (84%) indicó su disposición a contribuir en un 100% participando en las acciones de capacitación de su institución; un 12% apoyaría en un 0% y el 4% lo haría en un 50%

Esto significa que la mayoría (84%) está dispuesto a brindar un 100% de respaldo a las acciones de capacitación que el instituto ofrezca a las instituciones del estado.

Los mandos medios están identificados con las acciones de capacitación y mejoramiento continuo que impartiría el ISAP.

La contribución de las instituciones gubernamentales enviando sus funcionarios a capacitarse deberá girar entre otras cosas hacia el grado de actualización de los expedientes de los funcionarios que son los que suministran la información base. Es decir; como en toda actividad administrativa la información pertinente facilita la toma de decisiones. Los expedientes del funcionario deben posibilitar la ubicación del empleado dentro de una matriz de necesidades de capacitación.

El registro y actualización de los expedientes facilitan el control de la gestión de capacitación que favorece la transparencia de la acción pública. Es decir, no se trata de enviar funcionarios a capacitar sin control alguno, desconociendo antecedentes, registros y requerimientos detectados. Cualquier proceso de mejora de servicio debe tener en cuenta las demandas de los usuarios, por ende la contribución que las instituciones del estado presten en ese sentido no se limita al envío de sus funcionarios, sino que el mismo debe ser producto del diagnóstico previamente realizado, los registros existentes y de un sistema de control de gestión que facilite la retroalimentación que dan los usuarios sobre los

servicios. Ello produciría una mejor conducción de los procesos para mejorar la calidad, contribuyendo de alguna forma a vigorizar la democracia.

El examen realizado a cada una de las respuestas dadas a nuestra encuesta, nos permite dar por terminado lo concerniente a la presentación y análisis de los resultados.

En nuestra investigación partimos de un principio, el reconocimiento de lo primordial que resulta la capacitación en la búsqueda de una mejor gestión.

La Administración Pública panameña reúne todos los elementos y características típicas del engranaje gubernamental en América Latina. Su gran tamaño, la ausencia de coordinación interinstitucional, el extremo legalismo de sus procesos y un recurso humano desmotivado y poco capacitado; constituyen los aspectos más relevantes que ocasionan ineficiencia en su manejo administrativo.

La prominencia que damos a la capacitación a través del mejoramiento continuo y sostenido; es el factor que proyecta e impulsa

nuestra hipótesis: de la necesidad de contar con una institución que de manera central y uniforme proporcione capacitación a los funcionarios públicos, para lograr mayor eficiencia en el proceso de trabajo

En la presentación y análisis de las respuestas a las veintiuna (21) preguntas formuladas se valida la hipótesis que presentamos en el I capítulo “A través de la Creación del Instituto Superior de Administración Pública Que Brinde Capacitación al Sector Público Panameño, Se Logrará una Mayor Eficiencia de los Recursos Humanos,” y sustenta con ello la pertinencia de los (as) especialistas en administración pública concentrados mayoritariamente en la Facultad de Administración Pública (sede central) con presencia significativa en los centros regionales de Colón, Penonomé, Herrera, Los Santos, y Veraguas; dentro de un proyecto del Instituto Superior de Administración Pública anexo a la Facultad de Administración Pública, que le brinde la capacitación necesaria a los funcionarios (as) públicos.

Los resultados de la investigación expresados e interpretados en el cuestionario aplicado a ciento diez (110) jefes (as) de mandos medios del órgano ejecutivo y las entidades descentralizadas del gobierno; me

permite aproximarme a la idea moderna en torno al rol de los sistemas de educación superior.

La Universidad de Panamá debe liderizar este nuevo papel; el cual por las condiciones tradicionalistas del entorno social no se había permitido asumir. La nueva visión del Estado y con ello el cambio necesario en la administración pública nos aproxima a fortalecer el criterio de “Escuela Responsable”; en donde la Universidad debe preocuparse por el producto que lanza al mercado laboral, medir su calidad y garantizar su congruencia de acuerdo a las exigencias del puesto de trabajo.

La propuesta del Instituto Superior de Administración Pública está ligada precisamente a comprometer a la Universidad de Panamá a constituirse en el principal actor del escenario de búsqueda de la calidad de los servicios públicos en Panamá a través de un sistema de mejoramiento continuo.

El perfeccionamiento continuo; efecto de la capacitación aproxima al sector público al nuevo concepto de “Estado y Bien Común”, que permitirá al funcionario público comprender que su principal deber en la

administración pública es servir al ciudadano, ya que con ello se fortalece la democracia

Se desprende de mi análisis que los directivos a nivel del gobierno reconocen que la capacitación es vital para mejorar la calidad de los servicios y que en los actuales momentos son crecientes las carencias de formación de los (as) funcionarios (as) públicos.

A ello se le suman los niveles de motivación que son necesarios para reorientar la gestión administrativa, los cuales pueden elevarse en la medida que el sistema de capacitación que propone el ISAP se adecue a las normas y exigencias contenidas en la ley de carrera administrativa y el decreto y reglamento que la desarrolla.

En otras palabras, queda claro que en el proceso de implementarse el ISAP, no debe dejarse a un lado los intereses motivadores del recurso humano que tiene su base en las posibilidades de crecimiento presentadas en el reglamento de carrera administrativa.

La temática del desarrollo y crecimiento de los recursos humanos en el sector público ha sido abordada muy tenuemente en el pasado. El presente de grandes cambios estructurales y económicos obliga a los encargados de diseñar las políticas estratégicas del gobierno a dar especial trato a la capacitación y desarrollo de los recursos humanos. Claro ello es así, insertados en el contexto de un plan de modernización del Estado; que muestre reales condiciones para la inversión y el desarrollo.

La administración pública bajo el nuevo prisma del mundo globalizado abandona el paternalismo y debe crear condiciones para el desarrollo sostenido. Panamá como país subdesarrollado necesita triplicar sus esfuerzos en esa dirección; pues al problema de capacitación y actualización de sus instituciones se le sumen los aspectos culturales, propios de una nación subdesarrollada que no produce lo que necesita y que ha vivido casi toda su vida republicana a la sombra y dependencia de los Estados Unidos.

Nuestro crecimiento como nación pasa irrefutablemente por el cambio en nuestras estructuras públicas. La apertura de mercados y la competitividad ascendente en el mundo, demanda eficiencia y calidad en

los servicios públicos que faciliten y atraigan inversiones y a la par generen empleos.

El Instituto Superior de Administración Pública supliría la ausencia de capacitación actualizada; brindando uniformidad y proporcionando mejores condiciones para la prestación con más calidad de los servicios públicos.

Esta investigación constituye nuestro aporte dentro de un tema poco atendido y vagamente explorado en el campo de la administración pública.

En resumen el análisis de los resultados indica que la falta de preparación en los funcionarios estatales causa daños al Estado y a la sociedad, sólo que los costos de esa incapacidad a todas luces únicamente repercuten en la sociedad. No es válido ensayar el ejercicio de gobernar, no es consecuente, con la buena salud del Estado, intentar gobernar sobre la base del ensayo y el error: los encargados de las funciones públicas deben ser funcionarios con acreditada capacidad en el manejo y tratamiento de los asuntos de Estado, más aún tratándose de aquellos de quienes depende el éxito o el fracaso de las decisiones y

ejercicio del gobierno. Por consiguiente el concepto de buen gobierno es directamente proporcional a la capacidad de sus funcionarios.

En el próximo capítulo presento de manera puntual, las conclusiones y recomendaciones que derivan de esta investigación, para luego recapitular con un resumen del contenido del trabajo.

CAPÍTULO IV
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de presentar en detalle y profundidad la situación del problema objeto de estudio del que se genera la hipótesis que reconoce que con la creación del ISAP y a través de la capacitación se obtendrá una mayor eficiencia de los recursos humanos. Que ello visto así, requirió para su sustentación la exposición de un amplio marco teórico que necesitó un profundo examen bibliográfico. Para darle tratamiento estadístico a la información recabada seleccione una muestra estratificada a la que apliqué una muestra cuyos resultados fueron analizados en toda su profundidad lo que me permite arribar a las siguientes conclusiones y recomendaciones.

A. Conclusiones

- La generación de conocimiento interno exige a la administración tener cada vez más en cuenta los intangibles y su fortalecimiento. Las organizaciones disponen de un capital intelectual, y este capital es, en la actualidad, su activo más valioso.
- El servidor público debe prestar atención a su preparación a su formación y a su intelecto. Cultivar los campos del conocimiento intelectual es una tarea que el servidor público no debe descuidar, al contrario, debe desterrar la impreparación puesto que también es un imperativo del Estado, no

se puede gobernar cuando se carece de los conocimientos óptimos para conducir a la sociedad.

- El afán desmedido de desempeñar un cargo público excluye el autoexamen de las cualidades humanas

La costumbre de vivir de los empleos destruye el talento para la creatividad y perfección.
- Hombres talentosos llegan a la administración pública para sentirse frustrados por las pocas oportunidades de crecimiento y desarrollo .
- La propensión a los empleos empobrece a la sociedad la mayor víctima, pues paraliza sus facultades activas y destruye el carácter inventivo y emprendedor; lo peor es que muchos brazos aptos para la industria y el trabajo manual o técnico se utilizan en la administración pública o se empeñan por emplearse en ella.
- En tales circunstancias la mayor parte de los servidores de un mal gobierno, lo mismo que los demás encargados subalternos de las diversas ramas de la administración pública, carecen de la preparación de estudios necesaria para cumplir bien con su cometido, ya no siempre supe el buen deseo o la inteligencia natural, al indispensable acopio de conocimientos
- El sistema de capacitación instaurado con el ISAP persigue instruir al funcionario público en servicio, en cierto momento incompetente

- para desempeñar con acierto labores y cuya ignorancia no hace sino agravar la situación; de ahí que considero indispensable el mejoramiento continuo del funcionario público
- Los servicios que presta el gobierno son deficientes, ya que no son cónsonos con la nueva realidad de competitividad. La burocracia estatal va en crecimiento y la atención al ciudadano es desconocida en la mayoría de los casos.
- En los procesos de recursos humanos del gobierno los aspirantes a funcionarios públicos no examinan si tienen la aptitud necesaria para desempeñar el cargo, sólo basta mover las influencias para que aparezca un funcionario de jerarquía que le acredite su destreza y capacidad.
- No hay conciencia en el funcionario público de su rol de servicios al ciudadano. La mayoría no se identifica en un papel supremo de facilitador y responsable de la calidad del servicio público.
- Hay necesidad de establecer un sistema uniforme de capacitación para el sector público panameño; y para tal efecto se señala a la Universidad de Panamá como la institución más idónea para ese fin
- Las instituciones gubernamentales carecen de registros confiables que permitan determinar sus necesidades de capacitación. Para tal efecto existe disposición a colaborar con el Instituto Superior de

Administración Pública en el proceso de diagnóstico de las necesidades de capacitación del sector público

- Los programas de mejoramiento continuo insertados en el proceso de capacitación resultan muy costosos, sobre todo en el caso del sector público cuyo tamaño es mayor al común de las organizaciones.

Sin embargo existe clara disposición de los directivos de mandos medios; de colaborar a través de su presupuesto y en la búsqueda de financiamiento.

- El Instituto Superior de Administración Pública, adscrito a la Facultad de Administración Pública constituye el organismo de mejores condiciones y aceptación para ejecutar un proyecto de capacitación para el sector público, que atienda las necesidades de actualización en las diversas áreas del conocimiento
- En el desarrollo de las capacidades de respuesta de las organizaciones gubernamentales, los recursos humanos juegan un papel fundamental. El tipo de personal con que cuentan, su nivel de capacitación, motivación y vinculación con la misión y los objetivos establecidos, son un elemento esencial para conseguir el proceso de adaptación junto con la adecuación de estructuras y procedimientos

- Las direcciones o departamentos de recursos humanos son las unidades administrativas idóneas y con mejores condiciones para la información que poseen y procesan; para servir de enlace y coordinación con el Instituto Superior de Administración Pública tanto en la determinación de las necesidades de capacitación; como en el proceso de ejecución del proyecto.
- El proceso de modernización del Estado, que implica la adecuación de la administración pública al mundo globalizado; no es posible sino pasa por el establecimiento uniforme y normativo de un sistema de capacitación y mejoramiento continuo del funcionario público
- Las acciones de capacitación que desarrolla el ISAP se deben dar bajo el marco y parámetros de lo que estipula las condiciones de ascenso en el reglamento de carrera administrativa. Es importante la capacitación para mejorar los procesos y con ello el servicio que se presta. No obstante, no se puede soslayar lo valioso que es para los niveles de motivación, las posibilidades de crecimiento y ascenso que se desprendan de la capacitación
- La falta de capacidad en la mayoría de los casos, no se suple con la buena actitud, por ejemplo el servidor público que no es capaz de dominar su ira es proclive a desplantes y arrogancias, pues con ello su personalidad denota inmadurez y falta de preparación para

- Conducir con eficiencia el Estado Por su complejidad los asuntos de Estado son ajenos a los impulsos y al exhibicionismo; quien así procede pone en peligro la salud del gobierno.
- La capacitación bajo la modalidad semipresencial constituye la de mayor atracción entre el funcionario público. Sin embargo, el nuevo modelo educativo señala lo pertinente de la educación virtual, con herramientas de alta tecnología, en ese camino debe transitar el ISAP
- En el sector público la administración antes era privilegio de unos cuantos ahora son muchos los que creen no sólo tener la facultad sino también el derecho de tomar posesión de los cargos, la mayoría de ellos sin conocimiento del trabajo que realizarán y con la mentalidad de aprovecharse de la oportunidad en desmedro del ciudadano.
- La capacitación que recibirían del ISAP los funcionarios públicos, contribuirá a mejorar sus conocimientos, habilidades y técnicas relacionadas con los diversos procesos de trabajo. Además les haría diestros para ser competitivos en el sector privado; ello es importante considerando que el gobierno no debe seguir percibiéndose como un ente que genera y determina el pleno empleo.

- En el nuevo modelo el tamaño de la administración pública debe ir decreciendo.
- Las orientaciones de la nueva gestión pública y las tendencias que es posible descubrir, ponen de manifiesto una nueva perspectiva en la manera de contemplar las relaciones entre Estado y sociedad. Todos nos preguntamos en qué medida el Estado se ha vuelto obsoleto para resolver los problemas de integración y de regulación social. En ese sentido es correcto afirmar que la defensa del espacio público y de los valores colectivos no está reñida con la búsqueda de la eficiencia ni con la aceptación de que la jerarquía como forma predominante de control social tiene fecha de caducidad.

B. Recomendaciones:

Debemos iniciar aceptando la conveniencia de establecer el Instituto Superior de Administración Pública, que funcione bajo el régimen académico y administrativo de la Universidad de Panamá, anexando a la Facultad de Administración Pública.

Se comprueba la validez del estudio exploratorio realizado y por tanto se recomienda la creación del Instituto Superior de Administración

Pública, para que atienda las múltiples necesidades de capacitación del sector público.

Es necesario aprovechar el conocimiento, habilidades, experiencia y estructuras de la Facultad de Administración Pública; factores estos que se han acumulado por más de 60 años, primordialmente en labores de capacitación en el sector público.

La pertinencia del ISAP ha quedado comprobada a lo largo de esta investigación; para utilizar al máximo sus beneficios; recomendamos que su creación y gestión sea paralela al establecimiento de un convenio entre la Universidad de Panamá, la Presidencia de la República y la Dirección General de Carrera Administrativa, en el que se formalice el diseño de un sistema uniforme de capacitación para el sector público panameño, cuya responsabilidad de conducción recaería en el Instituto Superior de Administración Pública adscrito a la Facultad de Administración Pública.

Recomiendo para hacer viable esto último, que se solicite al Consejo Académico de la Universidad de Panamá una excepción de forma

tal que el Instituto por las particulares condiciones del servicio que prestaría, laboré anexo a la Facultad de Administración Pública

Al momento de estructurar los objetivos, funciones y las actividades de capacitación del Instituto Superior de Administración Pública, considerando que la preocupación por la eficiencia ocupa un lugar preeminente, se deben tomar en cuenta acciones de capacitación que propendan a mejorar la capacidad técnica de control del rendimiento, desarrollando criterios gerenciales con énfasis en aspectos como la gestión de los rendimientos.

El Instituto Superior de Administración Pública deberá, más allá de brindar capacitación teórico - práctica, ejercer influencia para cambiar conductas, aptitudes y valores del funcionario público, relacionadas con la forma en que atiende sus labores, ello facilitaría la comprensión y aceptación del enfoque directivo que persigue clarificar la misión esencial de la organización y los valores que la sostienen; así como captar las tendencias futuras que el entorno señala para de allí definir estrategias.

Los empleados públicos trabajan en organizaciones públicas que poseen una faceta institucional. Tomando en cuenta que las instituciones políticas influyen en la conducta ética de los funcionarios, considero oportuno que el ISAP incorpore como aspectos vitales dentro de las acciones de capacitación; procesos de reingeniería que conduzcan una correcta institucionalidad a través de la cual se reduce la posibilidad de corrupción por parte de los empleados; aceptando con ello que la ausencia o error de institucionalidad genera una discrecionalidad excesiva y una falta de controles que dificulta la moralidad en la actuación del servicio público.

Si se pretende convertir a las organizaciones públicas en nuevas proveedoras de servicios; o si se pretende relegar su papel en la vigilancia del correcto funcionamiento de los mecanismos de mercado y la economía, o si se propone desarrollar su papel de promotoras de ciertos valores de equidad social; considero que el ISAP debe contribuir a cambiar a través de la capacitación, tanto los mecanismos de gestión de los empleados públicos como las actitudes con las que éstos deberán realizar su labor.

Para tener éxito, la actividad educativa del ISAP formalizada con la Dirección General de Carrera Administrativa; éste debe liderizar todo el proceso de sustitución del favoritismo laboral por el sistema de mérito en la gestión de recursos humanos; el cual debe ser un hecho a través de la combinación de diversos factores de cambio institucional.

Más recientemente la posibilidad y la necesidad de introducir innovaciones y cambios en la gestión de los recursos humanos de la administración pública panameña se asocia a las transformaciones en la naturaleza de la actividad a desarrollar por el sector público. Siendo esto así; es recomendable que sea el ISAP a través del proyecto de mejoramiento continuo quien afronte el reto de configurar un nuevo perfil de la función pública que sea garantía de triunfo de cara a las transformaciones del entorno.

La labor del ISAP primariamente estará orientada a la capacitación, no obstante; debido al valor que se agrega con el talento y la experiencia de la Facultad de Administración Pública; recomiendo que el ISAP tenga la misión en este nuevo contexto de prestación de servicios y redefinición de las actividades clásicas de carácter burocrático, de presentar las propuestas de cambio en la administración pública en

general y en la gestión de los recursos humanos en particular; todo ello en procura de la creación de valor público

Es propicio y aconsejable que el ISAP; incorpore dentro de su programación acciones de capacitación que coadyuven a robustecer la gestión de recursos humanos de las instituciones públicas con el fin de que consideren en su accionar rasgos distintivos tales como:

- a. Una visión estratégica asociada a la integración de la organización con la gestión y desarrollo de sus recursos humanos
- b. Necesidad de comprometer los empleados en la misión y los objetivos de la organización
- c. Considerar a los empleados como el principal recurso de la organización que merece una atención especial
- d. La responsabilidad en la gestión de personal, considerando que es una tarea de alta dirección, que debe desarrollar las actuaciones de una visión integral pero que se traduce en un conjunto de actividades puntuales a desarrollar por parte de los directivos de línea, quienes deben actuar como gestores de recursos humanos.

Con el concurso del ISAP se debe involucrar a los empleados públicos como principal recurso de la organización, cuidando que los

mismos no se traduzcan en mecanismos que individualicen la relación empresa-empleado, principio que se presenta opuesto a la idea de igualdad y unidad en su significado habitual en la función pública.

La relación interinstitucional que establezca el ISAP debe servir para que los actores centrales en la función de personal (políticos y altos cargos) actúen como emprendedores políticos invirtiendo sus recursos en iniciar y dirigir un proceso de cambio.

El proyecto de capacitación para el sector público dirigido por el ISAP debe elaborarse para que considere mecanismos válidos que produzcan de manera continua y sostenida diversos procesos de innovación dentro de distintos ámbitos singulares de gestión de los recursos humanos, básicamente evaluación del rendimiento, programas de calidad vinculados al cambio en la cultura organizativa e indudablemente lo relacionado a carrera administrativa.

El problema de corrupción y empobrecimiento en la administración pública constituye una enfermedad difícil de exterminar; sin embargo; se pueden disminuir sus efectos con el razonamiento permanente que proporcionarían los cursos del ISAP, en ese sentido recomendaría como

una exigencia obligatoria para cada acción de capacitación; la incorporación de temas relacionados con la ética, la cultura y los valores.

Finalmente, quiero compartir algunas reflexiones. La administración pública es percibida por el común de la sociedad, como un conjunto de organizaciones extremadamente centralizadas; con abundantes legalismos y procedimientos, con claras muestras de vulnerabilidad frente a la corrupción y un alto desconocimiento de su función social y de servicio. A ello se le suma el factor político que termina de sepultar su credibilidad; transformándola a la vista de la sociedad en un mal necesario. La discusión sobre este tema sería larga y el debate produciría infinitas posiciones. Sin embargo; para cada factor que incide en la eficiencia y calidad de los servicios que presta el gobierno; se podría extraer suficiente información que produciría una veintena de estudios. El presente estudio representa sólo una pequeña porción a explorar dentro de esa densa temática asociada a la calidad de los servicios públicos. Es básicamente una aproximación que una vez validada la hipótesis, nos da solvencia para sostener la tesis; de lo imperioso de contar con un organismo, que de manera uniforme y con suficiente capacidad conduzca un programa de capacitación para el sector público. El Instituto Superior de Administración Pública adscrito

a la Facultad de Administración Pública de la Universidad de Panamá, es nuestra propuesta, para conducir y mantener el sistema nacional de capacitación del gobierno de Panamá.

Al comprobarse lo necesario del Instituto Superior de Administración Pública, y elevarse a nivel supremo la capacitación de los recursos humanos en la búsqueda de la calidad y eficiencia de los servicios públicos; se crean las condiciones para realizar otros estudios en el que se presente la proyección financiera del ISAP y el modelo estructural ideal para su financiamiento. Es decir; que producto de nuestra investigación con las variables reconocidas y la muestra representativa utilizada está abonado el camino y por ello lo recomendamos, para que la Facultad de Administración Pública a través de la Unidad de Investigación del Departamento Administración Pública; elabore el diseño estructural, funcional y financiero del Instituto Superior de Administración Pública (ISAP)

BIBLIOGRAFÍA

- 1 AGUILAR HERNANDEZ, FELIPE. **Moral Pública en los Procesos de Buen Gobierno.** Editorial Plaza y Valdés México 2000. Pág 287
- 2 AL RIES, **Enfoque,** Editorial Mc Graw-Hill, México, 1996, pág.315
- 3 BARKER, Joel Arthur, **Paradigmas,** Editorial McGraw-Hill.1995 Colombia Pág 258
- 4 BERLIN, Isaiah, TOFFLER Alvin, **Fin de Siglo,** Editorial-McGraw-Hill y HEIDI .et al , Hill.México 1996 Pág 312
- 5 CORDERO, José Luis, **El Desafío Latinoamericano,** EditorialMcGraw- Hill, Venezuela 1995 Pág 320
- 6 CHIAVENATO, Idalberto, **Administración de Recursos Humanos,** Editorial Mc Graw Hill.1994, México, pág 540
- 7 DAVIS, Keith , WERTHER, William Jr , **Administración de Personal y Recursos Humanos,** Editorial Mc Graw-Hill.1998, México, pág.486.
- 8 DOLAN, Simon. , SCHULER, Randall S , VALLE, Ramón **La Gestión de los Recursos Humanos,** Editorial Mc Graw-Hill, España, 1999, pág.455
- 9 DRUCKER,Peter F., **Administración, Organización basada en la Información, Economía y Sociedad,** Editora Norma, 1996, Colombia, pág.315.
- 10 **DRUCKER,Peter F., La Sociedad PosCapitalista,** Editora Norma, 1994, Colombia, pág 244
- 11.GRAU CUNILL, Nuria, **Repensando lo Público a través de la Sociedad,** Editorial C.L.A.D. (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo) Venezuela, 1999, pág. 320
- 12 GIBSON, Ivancevich y DONNELLY, Jr., **Organizaciones, Conducta, Estructura, Proceso,** Editorial Mc Graw-Hill.1993.México Pág 587

13. GOMEZ DIAZ, Carlos, **Administración Pública Contemporánea**, Editorial McGraw-Hill. 1997, México, pág 250
14. GONZALEZ, Gustavo, OGLIASTRI, Enrique (Compiladores) **La Gerencia Pública ¿Asunto Privado?**, Edición Unandes, Colombia, 1995, pág 253
15. NEWSTROM, Jhon W y DAVIS Keith, **Comportamiento Humano en el Trabajo**, Editorial McGraw-Hill, México, 1997, pág 734
16. HALL, Richard H, Organizaciones, Estructuras, Procesos y **Resultados**, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S A México, 1996, pág,360.
17. HARRINGTON, H. James, **Administración Total del Mejoramiento Continuo**, Editorial Mc Graw-Hill, Colombia, 1997, pág 506
18. HESSELBEIN FRANCES, Goldsmith Marshall y BECKJARD, Richard **El Líder del Futuro** (Fundación Peter Drucker) Deusto, S A Buenos Aires Argentina, 1996, pág. 338
19. IMAI MASSAKI, Kaiza , **La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa**, Editorial Continental, S.A , México, 1989, pág. 298.
20. IVANCEVICH, John M , LORENZI, SKINNER, Peter, CROSBY, Phillip B **Gestión, Calidad y Competitividad**, Editorial Irwin, España, 1996, pág 800.
21. KUCZMARSKI, Thomas D , **Innovación de Alta Competencia**. Editorial McGraw-Hill, 1997, Colombia, pág 213
22. THOMAS J, Peters y WATERMAN, Robert H , **En Busca de la Excelencia**, Editorial Norma, 1996, Colombia, pág 340
23. RUE, Lesli W y BYARS Lloyd L., **Gestión de Recursos Humanos**, Editorial Irwin, 1996, España, pág 583
24. TAMAYO Y TAMAYO, Mario, **El Proceso de la Investigación Científica**, Noriega Editores (Limusa) México, 1996, pág 231

25. TOFFLER, Alvin y Heidi, **Las Guerras del Futuro**, Plaza & Janes Editores, S A , 1994, España, pág 387
26. DE LIMA, Blanca Olias, **La Nueva Gestión Pública**, Prentice Hall. España 2001 Pág. 401.
27. STEPHEN, Robbins y DE CENZO, David, **Fundamento de Administración**. Prentice may, México, 1996, pág 485.
28. ZUBIZARRETA, Armando, **La Aventura del Trabajo Intelectual**, Addison-Wesley Iberoamericana, Estados Unidos, 1986, pág 198.
29. HERNANDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos, BAPTISTA, Pilar, **Metodología de la Investigación**. McGraw-Hill, México, 1999, pág 501.
30. JERICO, Pilar, **Gestión del Talento**, Prentice may, España , 2000, pág 176

REVISTAS

- 1 ESTADO Y SOCIEDAD: ¿NUEVAS REGLAS DE JUEGO? OSCAR OSZLAK Revista No.9 del C.L.A.D. Centro Latinoamericano de Administración Para el Desarrollo.1997 Caracas Venezuela
2. NUEVA GERENCIA PÚBLICA:¿QUÉ TOMAR Y QUÉ DEJAR?. DERRY ORMOND Y ELKE LOFFLER Revista No.13 del C.L.A.D Centro Latinoamericano de Administración Para el Desarrollo. 1999. Caracas Venezuela
3. ¿EN QUIÉN SE PONE EL FOCO? IDENTIFICANDO "STAKEHOLDERS" PARA LA FORMULACIÓN DE LA MISIÓN ORGANIZACIONAL HUMBERT FALCAO MARTINS, JOAQUIN RUBENS FONTES FILHO. Revista No. 15 del C.L.A.D. Centro Latinoamericano de Administración Para el Desarrollo.1999. Caracas Venezuela.

4. LA POLITICA DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA: DILEMAS INSOLUBLES Y SOLUCIONES IMPROBABLES, BEN ROSS SCHNEIDER Revista N° 20 del C.L.A.D. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. 2001. Caracas Venezuela
- 5 EL PAPEL DE LAS INSTITUCIONES EN LA GESTION DE LAS ADMINISTRACIONES PUBLICAS, MIQUEL SALVADOR SERNA Revista N° 20 del C.L.A.D. Centro Latinoamericano de la Administración para el Desarrollo 2001. Caracas Venezuela
6. LA CAPACITACIÓN DE LOS DIRECTIVOS PÚBLICOS EN LAS ADMINISTRACIONES ESPAÑOLAS Y LATINOAMERICANAS, MANUEL VILLORIA MENDIETA- Revista Clad - Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - 2001.

MANUALES

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS MANUAL DE
ORGANIZACIÓN DEL SECTOR PUBLICO DE LA REPUBLICA DE
PANAMA PANAMA 1999

ANEXOS

GACETA OFICIAL

ORGANO DEL ESTADO

AÑO XCI

PANAMA, R. DE P., MARTES 21 DE JUNIO DE 1994

Nº 22.562

CONTENIDO

ASAMBLEA LEGISLATIVA

LEY No. 9

(De 20 de junio de 1994)

"POR LA CUAL SE ESTABLECE Y REGULA LA CARRERA ADMINISTRATIVA"

AVISOS Y EDICTOS

ASAMBLEA LEGISLATIVA

LEY No. 9

(De 20 de junio de 1994)

"Por la cual se establece y regula la Carrera Administrativa"

LA ASAMBLEA LEGISLATIVA

DECRETA:

TÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1. La presente Ley desarrolla los Capítulos 1o., 2o., 3o., y 4o. del Título XI de la Constitución de la República de Panamá; regula los derechos y deberes de los servidores públicos, especialmente los de carrera administrativa en sus relaciones con la administración pública, y establece un sistema de administración de recursos humanos para estructurar, sobre la base de méritos y eficiencia, los procedimientos y las normas aplicables a los servidores públicos.

Artículo 2. Los siguientes términos utilizados en esta Ley y sus reglamentos, deben ser entendidos a la luz del presente glosario:
Abandono del puesto: Salida intempestiva e injustificada del servidor público de su centro de trabajo durante horas laborables, sin permiso del superior inmediato.

Abstinencia: Privación del uso de una o más drogas ilícitas o de abuso potencial, o de alcohol, de las cuales se abusaba o con las que se había desarrollado dependencia.

Accidente de trabajo: Es toda lesión corporal o perturbación funcional que el servidor público sufra, en la ejecución o como

GACETA OFICIAL

ORGANO DEL ESTADO

Fundada por el Decreto de Gabinete N° 10 de 11 de noviembre de 1903

REYNALDO GUTIERREZ VALDES
DIRECTOR

MARGARITA CEDEÑO B.
SUBDIRECTORA

OFICINA

Avenida Norte (Eloy Alfaro) y Calle 3a. Casa No. 3-12,
Edificio Casa Amarilla, San Felipe Ciudad de Panamá,
Teléfono 28-8631, Apartado Postal 2189
Panamá, República de Panamá

**LEYES AVISOS, EDICTOS Y OTRAS
PUBLICACIONES**

NUMERO SUELTO: B/. 1 80

Dirección General de Ingresos
IMPORTE DE LAS SUSCRIPCIONES
Mínimo 6 Meses en la República B/.18 00
Un año en la República B/.36 00
En el exterior 6 meses B/.18.00, más porta aéreo
Un año en el exterior, B/.36 00, más porta aéreo

Todo pago adelantado

sido producida por la acción repentina de una causa exterior o por el esfuerzo realizado.

Acoso sexual: Hostigamiento con motivaciones o contenidos sexuales, en forma física, verbal, gestual o por escrito, de un funcionario a otro, del mismo u otro sexo que ni expresa ni tácitamente lo hayan solicitado y que afecta el ambiente laboral.

Adicto a drogas: Persona que es física y síquicamente dependiente de una o más drogas ilícitas o de abuso potencial, que ha desarrollado tolerancia, ha perdido el control sobre su ingesta, inhalación o administración, y si deja de usarlas, podría presentar síndrome de abstinencia.

Adscripción: Es la atribución a un destino específico. La Dirección General de Carrera Administrativa queda adscrita al Presidente de la República, lo que significa ubicarla en el centro coordinador del Gobierno Central y, por tanto, en el lugar más adecuado para servir a la labor de ejecución de las políticas de recursos humanos del Estado. Se entiende que su adscripción al Presidente de la República no afecta la autonomía funcional de la Dirección General de Carrera Administrativa.

Alcohólico: Persona que es síquica o físicamente dependiente de sustancias alcohólicas, y ha perdido el control sobre su consumo.

Ausencia injustificada: Es la no comparecencia del servidor público a su lugar de trabajo, dentro del calendario y horario señalados como obligatorios.

Autonomía: Potestad de la que gozan determinadas entidades del Estado para regir' intereses peculiares de su funcionamiento interior, mediante normas y órganos de gobierno propios. La autonomía de la Dirección General de Carrera Administrativa le da

determinar su presupuesto y sus recursos. Pa:

incompetencia en el desempeño del cargo, de acuerdo a lo establecido en la presente Ley.

Diferencial: Parte de la remuneración de un servidor público de carrera administrativa, que consiste en la diferencia entre el salario base del puesto público que ocupa de forma permanente y el salario base del puesto que ocupa en calidad de interino.

Drogas ilícitas o de abuso potencial: Son sustancias, generalmente drogas psicoactivas, que por sus efectos fisiológicos o psicológicos, o ambos, aumentan la posibilidad de que los individuos que las usan abusen de ellas y se vuelvan adictos.

Documentos confidenciales: Son los documentos propios de la administración pública, o que reposan en sus archivos por razón de los trámites inherentes a la gestión de los servicios públicos, no destinados al conocimiento general.

Eficacia: Es la realización efectiva de las funciones propias del cargo por parte del servidor público o unidad administrativa.

Eficiencia: Es la realización de las funciones propias del cargo con el uso más racional posible de los recursos al alcance, por parte del servidor público o unidad administrativa.

Enfermedad ocupacional: Es todo estado patológico que se manifieste de manera súbita o por evolución lenta, como consecuencia del proceso de trabajo o debido a las condiciones específicas en que éste se ejecuta.

Entidades descentralizadas: Son las instituciones en las que se delegan funciones y autoridad para regir las materias de su

resolver los asuntos inherentes a su funcionamiento interno y para desarrollar las normas de aplicación de la Ley de Carrera Administrativa.

Autoridad nominadora: Aquélla que tiene entre sus facultades la de formalizar los nombramientos de servidores públicos, de acuerdo con esta Ley.

Carrera administrativa: Principal esfera de actividad funcional, regulada por esta Ley, dentro de la cual deben desempeñarse los servidores públicos. La legislación de carrera administrativa es fuente supletoria de derecho para las demás carreras públicas y leyes especiales.

Competencia: Es la continua demostración de poseer la aptitud requerida para ejercer eficiente y eficazmente un puesto público, de acuerdo a las características de éste, contenidas en el manual descriptivo de cargos.

Concurso de antecedentes: Es la presentación y calificación, mediante procedimientos preestablecidos, de los méritos y ejecutorias de los aspirantes a un puesto público de carrera administrativa.

Concurso de oposición: Consiste en la realización de una o más pruebas de capacidad para determinar la aptitud de los aspirantes a un puesto público de carrera administrativa, en los casos en que la ley o el reglamento lo determinen.

Destitución: Es la desvinculación definitiva y permanente de un servidor público de carrera administrativa, por las causales

incompetencia en el desempeño del cargo, de acuerdo a lo establecido en la presente Ley.

Diferencial: Parte de la remuneración de un servidor público de carrera administrativa, que consiste en la diferencia entre el salario base del puesto público que ocupa de forma permanente y el salario base del puesto que ocupa en calidad de interino.

Drogas ilícitas o de abuso potencial: Son sustancias, generalmente drogas psicoactivas, que por sus efectos fisiológicos o psicológicos, o ambos, aumentan la posibilidad de que los individuos que las usan abusen de ellas y se vuelvan adictos.

Documentos confidenciales: Son los documentos propios de la administración pública, o que reposan en sus archivos por razón de los trámites inherentes a la gestión de los servicios públicos, no destinados al conocimiento general.

Eficacia: Es la realización efectiva de las funciones propias del cargo por parte del servidor público o unidad administrativa.

Eficiencia: Es la realización de las funciones propias del cargo con el uso más racional posible de los recursos al alcance, por parte del servidor público o unidad administrativa.

Enfermedad ocupacional: Es todo estado patológico que se manifieste de manera súbita o por evolución lenta, como consecuencia del proceso de trabajo o debido a las condiciones específicas en que éste se ejecuta.

Entidades descentralizadas: Son las instituciones en las que se delegan funciones y autoridad para regir las materias de su

competencia y decidir sobre los asuntos que les son inherentes. Son entidades descentralizadas, las autónomas, las semiautónomas, las empresas estatales y los municipios.

Evaluación: Acción y efecto de estimar o calificar las características, el rendimiento o el desempeño del sistema de recursos humanos, así como de las personas que están al servicio del Estado o que aspiren a estarlo.

Factor de riesgo laboral: Es todo elemento cuya presencia en el medio laboral aumenta las probabilidades de que ocurran accidentes de trabajo o enfermedades ocupacionales.

Gobierno Central: Es el conjunto de todos los ministerios del Estado.

Incentivo: Todo aquello que mueve o estimula al servidor público a mejorar el rendimiento y la calidad en su función.

Lealtad: Es el cumplimiento exacto de la Constitución, la ley y los reglamentos, por parte del servidor público, en el ejercicio de las funciones de su cargo.

Moralidad: Es la conducta, por parte del servidor público, ceñida a la ética de su profesión u oficio.

Nepotismo: Es la falta administrativa en que incurre la autoridad nominadora que beneficia con nombramientos en puestos públicos a su cónyuge, pareja de unión consensual u otros parientes dentro del tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad. También incurre en nepotismo el servidor público que, sin notificarlo oportunamente a su superior jerárquico inmediato, ejerza

pública en la misma unidad administrativa, o en unidades administrativas que mantengan entre sí relaciones de control y fiscalización en las que compartan los mencionados lazos de parentesco, original o sobreviniente.

Nivel jerárquico: Grado de autoridad con el que se delimita la responsabilidad de cada servidor público ante el superior inmediato y su autoridad, en relación con los subalternos.

Los niveles jerárquicos de la administración pública son:

1. Nivel político y directivo general
2. Jefaturas de direcciones nacionales
3. Jefaturas de direcciones regionales
4. Jefaturas de departamento
5. Jefaturas de sección o supervisión
6. Nivel de ejecución.

Nivel funcional: Cada una de las etapas de un proceso productivo o administrativo diferenciadas por el contenido de las funciones especializadas que le son propias.

Los niveles funcionales de la administración pública son:

1. Nivel político y directivo general
2. Nivel coordinador
3. Nivel asesor
4. Nivel fiscalizador
5. Nivel auxiliar de apoyo
6. Nivel técnico
7. Nivel operativo
8. Nivel ejecutor.

Nombramiento: Acción de recursos humanos mediante la cual la autoridad nominadora formaliza la incorporación de un individuo al

Orden de prelación: Es la secuencia procedimental obligatoria para llenar las vacantes en los puestos de Carrera Administrativa.

Período de prueba: Lapso no menor de un mes ni mayor de un año calendario, que transcurre desde el nombramiento de un aspirante a puesto público de carrera administrativa hasta una evaluación sujeta a reglamentación, que determinará, al final de ese lapso, su adquisición en la calidad de servidor público de carrera administrativa, o su desvinculación del servicio público.

Puestos públicos: Son las diferentes posiciones en la estructura de personal del Estado. Los puestos públicos son de dos clases:

1. Puestos públicos permanentes.
2. Puestos públicos temporales.

Puesto público permanente: Posición en la estructura de personal del Estado, existente para cubrir una necesidad constante de servicio público.

Puesto público temporal: Posición en la estructura de personal del Estado, creada para cumplir funciones en períodos de tres (3) a doce (12) meses calendario.

Registro de elegibles: Aquél en el cual debe aparecer las generales y los antecedentes académicos y profesionales de aquéllos que habiéndose manifestado dispuestos a ingresar al Servicio Público, hayan superado un puntaje mínimo determinado reglamentariamente, que les faculta para ser convocados a concurso de antecedentes en caso de que surja una vacante para un puesto público, porque están calificados.

Registro de reingreso: Aquél en el cual deben aparecer las

generales de los ex-servidores públicos de carrera administrativa, que tuvieron que desvincularse de sus puestos de trabajo por razones distintas a las disciplinarias o al bajo rendimiento personal.

Rehabilitación o reeducación: Es la acción mediante la cual se somete al servidor público, adicto a drogas o alcohólico, a tratamientos multidisciplinario, con el propósito de que restablezca su salud y pueda reincorporarse a la actividad laboral.

Riesgo específico laboral: Es la probabilidad de que ocurra un evento, como un accidente de trabajo o una enfermedad ocupacional, en un puesto de trabajo determinado.

Servicio civil obligatorio: Es la prestación de servicios temporales a la comunidad, por parte de estudiantes y egresados de instituciones educativas, antes de ejercer libremente su profesión u oficio, según lo establezca la ley.

Servidor público: Es la persona nombrada temporal o permanentemente en cargos del Órgano Ejecutivo, Legislativo y Judicial, de los municipios, entidades autónomas o semiautónomas y, en general, la que perciba remuneración del Estado.

Los Servidores Públicos se clasifican, para efectos de la presente Ley, en:

1. Servidores públicos de carrera
2. Servidores públicos de carrera administrativa
3. Servidores públicos que no son de carrera.

Servidores públicos de carrera: Son los servidores públicos incorporados mediante el sistema de méritos a las carreras públicas mencionadas expresamente en la Constitución o creadas por la ley.

o que se creen mediante ley en el futuro

Servidores públicos de carrera administrativa: Son los servidores públicos que han ingresado a la carrera administrativa según las normas de la presente Ley, y que no pertenecen a ninguna otra carrera ni están expresamente excluidos de la carrera administrativa por la Constitución o las leyes.

Servidores públicos que no son de carrera: Son los servidores públicos no incluidos en las carreras públicas establecidas en la Constitución o creadas por la ley, y en particular aquéllos excluidos de las carreras públicas por la Constitución vigente

Los servidores públicos que no son de carrera, se denominan así:

1. De elección popular
2. De libre nombramiento y remoción
3. De nombramiento regulado por la Constitución
4. De selección
5. En período de prueba
6. En funciones
7. Eventuales.

Servidores públicos de elección popular: Son aquéllos que en virtud del sufragio popular ejercen una función pública.

Servidores públicos de libre nombramiento y remoción: Aquéllos que trabajan como personal de secretaría, asesoría, asistencia o de servicio inmediatamente adscrito a los servidores públicos que no forman parte de ninguna carrera y que, por la naturaleza de su función, están sujetos a que su nombramiento esté fundado en la confianza de sus superiores y a que la pérdida de dicha confianza acarree la remoción del puesto que ocupan.

Servidores públicos de nombramiento regulado por la Constitución: Aquéllos cuyo proceso de nombramiento se encuentra descrito en la Constitución de la República. Para efectos de la presente Ley, se entenderá que son de nombramiento regulado por la Constitución los Magistrados de la Corte Suprema de Justicia y del Tribunal Electoral, los Ministros de Estado, el Procurador General de la Nación, el Procurador de la Administración, el Contralor General de la República, el Subcontralor General de la República, el Fiscal Electoral y sus respectivos suplentes.

Servidores públicos de selección: Aquéllos que, cumpliendo los requisitos mínimos establecidos por la Constitución y la ley, son los Directores y Subdirectores Generales de las entidades descentralizadas nombrados discrecionalmente por el Órgano Ejecutivo y ratificados por la Asamblea Legislativa, o alguna de sus Comisiones Permanentes, por el período establecido por la ley. No podrán ocupar sus cargos ni ejercer sus funciones hasta tanto sean ratificados. También son servidores públicos de selección, aquéllos ratificados por la Junta Técnica de Carrera Administrativa.

Servidores públicos en período de prueba: Los que aspiran a ingresar a la carrera administrativa, desde su nombramiento en un puesto público y hasta la evaluación, que determinará, en un plazo preestablecido, la adquisición de la condición de servidor público de carrera administrativa.

Servidores públicos en funciones: Aquéllos que al entrar en vigencia esta Ley y su Reglamento ocupan un puesto público, definido como permanente, hasta que adquieran mediante los procedimientos establecidos la condición de servidores públicos de carrera administrativa, o se les desvincule de la función pública.

Servidores públicos eventuales: Son aquéllos que cumplen funciones en puestos públicos temporales.

Superior jerárquico: Servidor público con autoridad administrativa sobre personal subalterno y con facultades para tomar decisiones en el ámbito de su competencia.

Traslado: Es la reubicación de un servidor público permanente con status de carrera a otro puesto del mismo nivel, jerarquía y condiciones económicas, en la misma institución o en otra incorporada a la carrera administrativa.

Artículo 3. Son objetivos primordiales de la presente Ley, los siguientes:

1. Garantizar que la administración de los recursos humanos del sector público se fundamente estrictamente en el desempeño eficiente, el trato justo, el desarrollo profesional integral, la remuneración adecuada a la realidad socioeconómica del país, las oportunidades de promoción, así como todo aquello que garantice dentro del servicio público un ambiente de trabajo exento de presiones políticas, libre de temor, que propenda a la fluidez de ideas y que permita contar con servidores públicos dignos, con conciencia de su papel al servicio de la sociedad.
2. Promover el ingreso y la retención de los servidores públicos que se distingan por su idoneidad, competencia, lealtad, honestidad y moralidad, que son cualidades necesarias para ocupar los cargos públicos que ampara esta Ley y sus reglamentos.
3. Establecer un sistema que produzca el mejor servicio público que proteja al servidor público de carrera administrativa, en sus funciones, de las presiones de la política partidista; y

que garantice a los que obtienen el mandato popular, llevar adelante su programa de gobierno.

En caso de que alguna norma de esta Ley no sea clara, se interpretará con base en estos postulados y según el glosario establecido en esta Ley.

Artículo 4. La carrera administrativa se fundamenta en los siguientes principios:

- 1 Igualdad de trato y oportunidad de desarrollo económico, social y moral para todos los servidores públicos, sin discriminación alguna.
- 2 Incremento de la eficiencia de los servidores públicos y de la administración pública en general.
- 3 Equidad y justicia en la administración de los recursos humanos al servicio del Estado.
- 4 Competencia, lealtad, honestidad y moralidad del servidor público en sus actos públicos y privados.

Artículo 5. La carrera administrativa es obligatoria para todas las dependencias del Estado y será fuente supletoria de derecho para aquellos servicios públicos que se rijan por otras carreras públicas legalmente reguladas, o por leyes especiales.

TÍTULO II

ÓRGANOS SUPERIORES DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA

Artículo 6. Los órganos superiores de carrera administrativa son:

- 1 La Dirección General de Carrera Administrativa
- 2 La Junta Técnica de Carrera Administrativa
- 3 La Junta de Apelación y Conciliación
- 4 Las Oficinas Institucionales de Recursos Humanos

Capítulo I

Dirección General de Carrera Administrativa

Artículo 7. Créase la Dirección General de Carrera Administrativa con el propósito de dar cumplimiento a lo establecido en el Título XI de la Constitución Política.

Artículo 8. La Dirección General de Carrera Administrativa funcionará como organismo normativo y ejecutivo de las políticas de recursos humanos que dicte el Órgano Ejecutivo, y ajustará su actuación a las disposiciones de la Constitución Política, de la presente Ley y de los reglamentos que se dicten para su desarrollo.

Artículo 9. Es función de la Dirección General de Carrera Administrativa fundamentar en métodos científicos la administración de recursos humanos del Estado y, en consecuencia, cuando esté dentro de sus facultades:

1. Diseñar el sistema de administración de recursos humanos, su organización, programas y mecanismos de ejecución, información, evaluación y control.
2. Dictar los reglamentos, sistemas y procedimientos que faciliten la puesta en práctica de las medidas y disposiciones señaladas en la presente Ley.
3. Ejecutar las políticas de recursos humanos del sector público basadas en las directrices del Órgano Ejecutivo.
4. Presentar al Ejecutivo el anteproyecto de Ley General de Sueldos y/o sus modificaciones, en base a los cuales se regirá la administración pública.
5. Administrar el régimen de salarios e incentivos y fiscalizar el régimen disciplinario.
6. Dirigir los programas de evaluación de desempeño y productividad, la capacitación y desarrollo de recursos humanos.

Ley.

El Subdirector General será propuesto por la Junta Técnica de Carrera Administrativa.

Artículo 12. El Director General de Carrera Administrativa : ejercerá sus funciones hasta el término del ejercicio del Presidente de la República que lo nombró, y tanto éste como el Subdirector General de Carrera Administrativa cesarán en sus cargos únicamente por las causales señaladas en esta Ley.

Artículo 13. La vacante absoluta de los cargos de Director y Subdirector General de Carrera Administrativa se produce por:

1. Renuncia escrita del servidor público, debidamente aceptada por el Presidente de la República;
2. Invalidez o jubilación, de conformidad con la Ley;
3. Destitución; y
4. Fallecimiento.

En el caso del Director General de Carrera Administrativa, también producirá vacante absoluta el vencimiento del período para el cual fue nombrado.

Artículo 14. El Presidente de la República tendrá la facultad de destituir al Director y al Subdirector General de Carrera Administrativa, de acuerdo con las siguientes causales:

1. Incapacidad o incompetencia en el desempeño de sus funciones, determinada mediante informe motivado de la Junta Técnica, en cuanto al Director General; y en base a informe motivado del Director General, en cuanto al Subdirector General.
2. Existencia de resolución de tribunal competente que ordena la destitución como consecuencia de la comisión de delito.
3. Incumplimiento de las políticas de recursos humanos del Órgano Ejecutivo.

Artículo 15. Para ser Director General se requiere:

1. Ser panameño mayor de 30 años;
2. No tener antecedentes delictivos;
3. Tener título universitario y acreditar conocimientos técnicos y prácticos en administración; y
4. Poseer experiencia no menor de diez (10) años en puestos de jefatura en la administración estatal o privada.

Artículo 16. El Subdirector General debe llenar los requisitos establecidos para el puesto de Director General; sin embargo, la experiencia requerida en los numerales 3 y 4 del artículo anterior se refiere específicamente a la administración de recursos humanos.

Artículo 17. No podrán ser nombrados para el cargo de Director General o de Subdirector General de Carrera Administrativa:

1. Los parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o tercero de afinidad con el Presidente de la República, o con alguno de los miembros del Gabinete, o de los funcionarios designados o ratificados por la Asamblea Legislativa.
2. Los elegidos para desempeñar puestos de elección popular, mientras dure su período.

Artículo 18. El Director General tendrá las siguientes funciones:

1. Elaborar y presentar ante la Junta Técnica el Proyecto de Reglamento Interno y los reglamentos técnicos de la Dirección General de Carrera Administrativa y proponer las modificaciones que éstos requieran;
2. Hacer cumplir las disposiciones de esta Ley y sus reglamentos;
3. Dirigir y supervisar, de acuerdo a las políticas de recursos humanos, emanadas del Órgano Ejecutivo, los programas y

- acciones administrativas y técnicas tendientes a cumplir los objetivos y funciones que competen a la Dirección General de Carrera Administrativa;
4. Elaborar el proyecto de presupuesto anual de la Dirección General de Carrera Administrativa; y
 5. Cumplir todas aquéllas que le señalen esta Ley y sus reglamentos.

Artículo 19. El Subdirector General tendrá las siguientes funciones:

1. Reemplazar al Director General, en sus ausencias temporales y en las absolutas, hasta que se provea oficialmente su reemplazo;
2. Asistir al Director General en sus funciones; y
3. Cumplir todas aquéllas que le señalen esta Ley y sus reglamentos.

Artículo 20. Los actos provenientes de la Dirección General de Carrera Administrativa admiten recursos de reconsideración y de apelación, ante la Junta de Apelación y Conciliación.

Capítulo II

Junta Técnica de Carrera Administrativa

Artículo 21. Constitúyese una Junta Técnica, integrada por siete miembros escogidos de la siguiente forma:

1. Un representante del Presidente de la República, quien la presidirá.
2. Dos representantes de los servidores públicos de carrera administrativa.
3. Un representante de las universidades estatales.

4. Un representante de las universidades privadas.
5. Un representante de las organizaciones de administradores de recursos humanos.
6. Un representante de los jefes de departamento de recursos humanos del sector público que sean de carrera administrativa.

Cada uno de estos representantes tendrá su respectivo suplente, que será elegido y nombrado de igual forma que el principal.

A excepción de los representantes mencionados en los numerales 2 y 6, los miembros de la Junta Técnica no podrán ser de carrera administrativa.

de G.O. 22-914 de 30/10/78 en lo que se refiere a los miembros de la Junta Técnica.
Artículo 22. La primera Junta Técnica será elegida por las personas y organizaciones correspondientes. En los casos necesarios se utilizará el sorteo para seleccionar a los miembros de la Junta Técnica.

La primera Junta Técnica tendrá una vigencia no mayor de seis meses. En este lapso tendrá como función realizar los reglamentos para:

- Ver resolución de la Junta Técnica de G.O. 22-703 de 21/10/78*
- a. Establecer el procedimiento de elección de los miembros de la Junta Técnica de Carrera Administrativa.
 - b. Establecer el procedimiento de elección de los miembros de la Junta de Apelación y Conciliación de Carrera Administrativa.

Artículo 23. Para ser miembro de la Junta Técnica se requiere:

1. Ser panameño;
2. No haber sido condenado por delitos contra la administración pública;
3. Tener título universitario y acreditar amplios conocimientos en administración de recursos humanos;
4. Poseer un mínimo de cinco (5) años de experiencia en puestos de la administración estatal o privada.

5. Ser electo de acuerdo al procedimiento reglamentario.

Artículo 24. Los miembros de la Junta Técnica serán nombrados por el Presidente de la República, de acuerdo al procedimiento establecido en la Ley y los reglamentos y por un período de cuatro (4) años. A pesar de lo anterior, los miembros de la Junta Técnica electos inmediatamente después de aprobado el reglamento de elección, serán nombrados por períodos de uno (1) a cuatro (4) años, de manera que el relevo se dé en forma escalonada.

En el sentido antes expuesto, y en razón de la progresiva incorporación de los servidores públicos al régimen de carrera administrativa, en sus inicios los miembros de la Junta Técnica contemplados en los numerales 2 y 6 del Artículo 21 no necesitarán ser servidores públicos de carrera administrativa.

Los primeros miembros de la Junta Técnica a que hace referencia este artículo, serán nombrados así:

1. El representante del Presidente, de libre nombramiento y remoción.
2. Los representantes de los servidores públicos en funciones, por tres (3) años cada uno.
3. El representante de las universidades estatales, por cuatro (4) años.
4. El representante de las universidades privadas, por cuatro (4) años.
5. El representante de las organizaciones de administradores de recursos humanos, por dos (2) años.
6. El representante de los jefes de departamento de recursos humanos del Estado en funciones, por dos (2) años.

Artículo 25. Los miembros de la Junta Técnica no recibirán sueldo alguno del Estado por razón de su cargo, pero recibirán dietas

(2%) del salario base

Director General de Carrera Administrativa por las dos primeras reuniones del mes a que asistan, y al uno por ciento (1%) por las siguientes.

Artículo 26. Son funciones de la Junta Técnica:

1. Asesorar al Presidente de la República en materia de administración de recursos humanos;
2. Proponer al Presidente de la República políticas de recursos humanos del Sector Público, acompañadas con las recomendaciones que estime convenientes para el mejoramiento de este sistema;
3. Evaluar el desempeño del Director General;
4. Aprobar o rechazar el reglamento interno de la Dirección General de Carrera Administrativa y los reglamentos técnicos presentados por la Dirección General; y
5. Cumplir todas aquéllas que le señale esta Ley y sus reglamentos.

Capítulo III

Junta de Apelación y Conciliación de Carrera Administrativa

Artículo 27. Con el objetivo de evitar, superar o resolver las dudas y conflictos individuales y colectivos que surjan en el desarrollo de esta Ley y sus reglamentos, créase la Junta de Apelación y Conciliación de Carrera Administrativa. La Junta aplicará la presente ley en base a los principios de equidad y justicia, y tomando en cuenta la eficacia y eficiencia del servicio público.

Artículo 28. Son funciones de la Junta de Apelación y Conciliación de Carrera Administrativa:

apelaciones a los actos administrativos

- nientes de la Dirección General de Carrera Administrativa.
2. Resolver en segunda instancia las apelaciones propuestas contra las destituciones de servidores públicos.
 3. Aplicar el reglamento de procedimiento para resolver los conflictos colectivos en el sector público;
 4. Dictar su reglamento de funcionamiento interno; y
 5. Cumplir las que le señalen la Ley y los reglamentos.

Artículo 29. La Junta de Apelación y Conciliación estará integrada por:

1. Un representante de la Dirección General de Carrera Administrativa;
2. Dos representantes de los servidores públicos de carrera administrativa; y
3. Dos representantes de los usuarios de los servicios públicos.

Artículo 30. A las reuniones de la Junta de Apelación y Conciliación asistirá por lo menos un delegado de la Dirección General de Carrera Administrativa, sólo en calidad de asesor legal, por lo que tendrá derecho a voz, pero no voto.

Artículo 31. La forma de elección de los miembros de la Junta de Apelación y Conciliación será determinada por el reglamento que dicte la Junta Técnica de Carrera Administrativa.

Artículo 32. Para ser miembro de la Junta de Apelación y Conciliación se requiere:

1. Ser panameño;
2. No haber sido condenado por delito contra la administración pública;
3. Tener título universitario y acreditar amplios conocimientos

4. Ser electo de acuerdo al procedimiento reglamentario.

Artículo 33. Los miembros de la Junta de Apelación y Conciliación serán nombrados por el Presidente de la República por un período de cinco (5) años y sólo podrán ser destituidos por las siguientes causas:

1. Incapacidad o incompetencia en el desempeño de sus funciones.
2. Existencia de resolución judicial que ordene la destitución como consecuencia de la comisión de delito.

Artículo 34. El Órgano Ejecutivo podrá crear, a propuesta de la Junta de Apelación y Conciliación, Juntas Provinciales de Apelación y Conciliación, las cuales tendrán jurisdicción en una o dos provincias. Su composición, funciones y procedimiento guardarán proporción con la Junta de Apelación y Conciliación nacional.

Artículo 35. La Junta de Apelación y Conciliación contará con los recursos humanos y equipo necesario para el mejor desempeño de sus funciones. Estos recursos humanos consistirán en servidores públicos de carrera administrativa.

Capítulo IV

Oficinas Institucionales de Recursos Humanos

Artículo 36. Las Oficinas Institucionales de Recursos Humanos de las entidades del sector público tendrán las funciones siguientes:

1. Cumplir y hacer cumplir, en sus respectivas instituciones, la presente Ley, sus reglamentos y las disposiciones que emanen de la Dirección General de Carrera Administrativa;
2. Asesorar al personal directivo de la institución pública respectiva, en la aplicación de las normas y procedimientos de los programas técnicos de administración de recursos humanos

y en acciones disciplinarias;

3. Ejecutar las actividades técnicas y coordinar los diversos programas con la Dirección General de Carrera Administrativa;
4. Desarrollar y tramitar las acciones del personal de su competencia, para que sigan las normas y procedimientos establecidos en esta Ley y sus reglamentos;
5. Llevar los controles, registros y estadísticas del personal de la entidad;
6. Participar en la preparación de los anteproyectos de presupuesto del personal de la respectiva institución; y
7. Cumplir todas aquéllas que le señalen esta Ley y los reglamentos.

Artículo 37. Las Oficinas Institucionales de Recursos Humanos realizarán los trámites en casos de accidentes laborales y de enfermedades ocupacionales, ante la Caja del Seguro Social; y servirán de enlace con esta institución para dar cumplimiento a las normas establecidas en la legislación, en materia de riesgos profesionales.

TÍTULO III

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Artículo 38. Las instituciones consultarán a la Dirección General de Carrera Administrativa sus requerimientos de recursos humanos, de acuerdo con el calendario para la preparación del proyecto de Presupuesto General del Estado. Estas consultas se basarán en la metodología que, para tal efecto, proporcione la Dirección General de Carrera Administrativa.

El Ministerio de Planificación y Política Económica no procesará modificaciones a la estructura de personal de las instituciones públicas que no hayan sido consultadas previamente a

la Dirección General de Carrera Administrativa al tenor de lo que establece el presente artículo.

Artículo 39. Cada puesto de trabajo tendrá la descripción específica de las tareas inherentes y los requisitos mínimos para ocuparlo. Las descripciones deberán ser revisadas y actualizadas periódicamente.

Artículo 40. La clasificación de puestos tendrá su correspondiente nomenclatura, de acuerdo a la definición de los deberes, responsabilidades y requisitos mínimos. Cada puesto tendrá un grado asignado según su complejidad y jerarquía.

Artículo 41. La clasificación y reclasificación de los puestos entrará en vigencia mediante resolución que expida la Dirección General de Carrera Administrativa.

Artículo 42. La Dirección General de Carrera Administrativa, en coordinación con las entidades estatales relacionadas con salud y trabajo, hará cumplir las normas de salud ocupacional y seguridad laboral.

TÍTULO IV

DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE CARRERA ADMINISTRATIVA

Capítulo I

Ingreso a la Carrera Administrativa

Sección I

Normas Generales de Ingreso

Artículo 43. Todo panameño, sin discriminación alguna, puede aspirar a desempeñar un cargo público, siempre y cuando reúna los requisitos establecidos en la

Artículo 44. No podrán optar para ocupar puestos públicos, las personas que guardan relaciones de parentesco hasta el tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad con la autoridad nominadora de la misma institución.

Artículo 45. La Dirección General de Carrera Administrativa reclutará recursos humanos, en función de las necesidades declaradas con antelación por cada institución.

Artículo 46. La Dirección General de Carrera Administrativa podrá descentralizar la ejecución de los procedimientos de selección, cuando se apliquen a clases de puestos específicos a una institución.

Artículo 47. Las necesidades de recursos humanos deben tramitarse ininterrumpidamente, de tal manera que satisfagan oportunamente los requerimientos del sector público.

Artículo 48. El servidor público que ingrese a la administración pública siguiendo las normas de reclutamiento y selección establecidas en esta Ley y sus reglamentos, adquirirá el status de servidor público de carrera administrativa tan pronto cumpla su período de prueba con una evaluación satisfactoria.

Artículo 49. Los servidores públicos de carrera administrativa son permanentes o interinos:

1. Son servidores públicos de carrera administrativa permanentes aquéllos que ocupan un puesto público en propiedad.
2. Son servidores públicos de carrera administrativa interinos aquellos servidores públicos de carrera administrativa que reemplazan a los permanentes en sus ausencias, durante el

tiempo que dure la misma, o los que ocupan un puesto que no ha sido provisto de un responsable en propiedad.

Artículo 50. La autoridad nominadora será siempre la máxima autoridad de la institución estatal correspondiente y comunicará a la Dirección General de la Carrera Administrativa, para su debido registro, los nombramientos que realice, los que deben hacerse de acuerdo a los requisitos que establece la Ley.

Artículo 51. La selección se hará en base a la competencia profesional, al mérito y la moral pública de los aspirantes, aspectos que se comprobarán mediante instrumentos válidos de medición, previamente preparados, aprobados y aplicados por la Dirección General de Carrera Administrativa.

Artículo 52. Los instrumentos de selección son: el concurso de antecedentes, los exámenes de libre oposición, las evaluaciones de ingreso y cualquier combinación de los anteriores.

Artículo 53. Para lograr la objetividad en la administración de los instrumentos de selección, se establecerán normas y procedimientos claros, precisos y objetivos, que garanticen la transparencia del sistema.

Artículo 54. En los casos en que el instrumento utilizado sea el examen de libre oposición o concurso de antecedentes, se asignará a cada aspirante una clave o equivalente que impida al calificador conocer la identidad del aspirante.

Artículo 55. Los procedimientos de ingreso a la Carrera Administrativa se harán siempre mediante los instrumentos de selección contemplados en esta Ley.

Artículo 56. Son procedimientos de ingreso a la carrera administrativa:

1. Procedimiento ordinario de ingreso
2. Procedimiento especial de ingreso.

Artículo 57. La Dirección General de Carrera Administrativa efectuará la convocatoria oficial para participar en los procedimientos mencionados, por lo menos con veinte (20) días hábiles de antelación a la realización de su primera etapa, mediante aviso accesible al público interesado.

Artículo 58. La Dirección General de Carrera Administrativa tendrá la obligación de publicar y poner a disposición del interesado las calificaciones obtenidas por los aspirantes, una vez concluya el proceso de ingreso.

Artículo 59. La Dirección General de Carrera Administrativa confeccionará y mantendrá actualizados los dos siguientes registros:

1. Registro de reingreso
2. Registro de elegibles.

Artículo 60. Los registros de que trata el artículo anterior, deben confeccionarse de forma que puedan ser consultados por la propia institución y por otras instituciones estatales.

Sección II

Procedimiento Ordinario de Ingreso

Artículo 61. El procedimiento ordinario de ingreso es el procedimiento regular para incorporarse a la carrera administrativa. Este procedimiento se desarrollará mediante el cumplimiento de dos (2)

que serán debidamente ponderadas, según las

exigencias del puesto, y debidamente comunicadas a los participantes, a saber:

1. Concurso de antecedentes o examen de libre oposición
2. Evaluación de ingreso

Artículo 62. Las convocatorias para la aplicación del Procedimiento Ordinario de Ingreso se llevarán a cabo de acuerdo con el siguiente orden de prelación:

- 1ro. Convocatoria para los inscritos en el registro de reingreso.
- 2do. Convocatoria para los inscritos en el registro de elegibles.
- 3ro. Convocatoria pública.

Únicamente podrá obviarse el orden de prelación, cuando la Dirección General de Carrera Administrativa certifique la inexistencia de aspirantes en los respectivos registros para el puesto vacante.

Artículo 63. En los concursos de antecedentes, cada aspirante aportará sus créditos. Estos serán revisados y calificados, de acuerdo con el reglamento que para tal fin se haya preparado.

Artículo 64. En los exámenes de libre oposición, los aspirantes presentarán pruebas escritas, orales, y prácticas, según las funciones del puesto. Los resultados de estas pruebas serán revisados y calificados, según lo establezca el reglamento que para tal fin se haya preparado.

Artículo 65. Concluida la primera etapa, los tres aspirantes con mejor calificación serán sometidos a una Evaluación de Ingreso por parte de su superior inmediato al puesto vacante. Esta evaluación se obtendrá mediante una entrevista personal e individual.

Artículo 66. Realizadas las entrevistas, el superior inmediato

hará la recomendación de nombramiento a la autoridad nominadora, que actuará discrecionalmente; pero no podrá elegir sino dentro de la terna seleccionada.

Sección III

Procedimiento Especial de Ingreso

Artículo 67. El procedimiento especial de ingreso es un procedimiento excepcional, diseñado para regular la incorporación de los servidores públicos en funciones al régimen de carrera administrativa al momento de entrar en vigor el Reglamento que desarrolle esta Ley. El Reglamento regulará los mecanismos que le son propios para garantizar que el servidor público en funciones que demuestre poseer los requisitos mínimos del puesto, sea incorporado automáticamente a la carrera administrativa.

Sección IV

Nombramiento de Servidores Públicos de Carrera Administrativa y Período de Prueba

Artículo 68. La autoridad nominadora debe formalizar el nombramiento de los recursos humanos seleccionados, a más tardar quince (15) días hábiles después de concluido el proceso de selección. La persona nombrada deberá estar disponible inmediatamente para ejercer el cargo.

Se causarán salarios desde el momento en que se perfeccione el nombramiento y se inicien labores.

Artículo 69. Período de Prueba es el lapso no menor de un (1) mes ni mayor de un (1) año, que transcurre desde el nombramiento de un aspirante a puesto público de carrera administrativa hasta su evaluación, de acuerdo con el Reglamento técnico respectivo. me

determinará, al final de este término, la adquisición de la calidad de servidor público de carrera administrativa, o de otra manera su desvinculación del servicio público.

TÍTULO V

ACCIONES DE RECURSOS HUMANOS

Capítulo I

Disposiciones Generales sobre Acciones de Recursos Humanos

Artículo 70. Son acciones de recursos humanos, entre otras señaladas por la Ley o los reglamentos, las siguientes:

1. Retribución
2. Traslados
3. Ascensos
4. Ausencias justificadas
5. Evaluaciones
6. Capacitaciones
7. Bonificaciones
8. Incentivos
9. Retiros de la administración pública
10. Reintegros.

Artículo 71. Toda acción de recursos humanos deberá ser coordinada con la Oficina Institucional de Recursos Humanos y el jefe inmediato del servidor público involucrado en la acción de que se trate; y, en los casos en que corresponda, debe considerarse la última evaluación del desempeño, que se haya realizado en los últimos doce (12) meses.

Artículo 72. La Dirección General de Carrera Administrativa deberá preparar, en coordinación con las direcciones nacionales correspondientes, un manual detallado de

seguir para tramitar las distintas acciones de recursos humanos. El manual debe ser cumplido a cabalidad y de manera uniforme por las Oficinas Institucionales de Recursos Humanos.

Capítulo II
Retribución de los
Servidores Públicos de Carrera Administrativa

Artículo 73. Para los efectos de esta Ley, se entenderá por retribución del puesto de trabajo el sueldo, gastos de representación, sobretiempo, compensaciones, diferencial y demás prestaciones que reciban los servidores públicos, siempre y cuando les corresponda por sus servicios. La retribución debe adecuarse al tiempo efectivamente laborado por el servidor público; y no serán parte de la retribución los gastos de alojamiento, alimentación, uniformes, transporte y otros similares que son catalogados como viáticos o dietas.

Artículo 74. La retribución de los puestos tomará en cuenta la clasificación, la realidad fiscal y las condiciones del mercado de trabajo, de acuerdo con las políticas de recursos humanos del sector público.

Artículo 75. Ninguna persona podrá entrar al sistema de carrera administrativa con una retribución inferior al sueldo base asignado al puesto.

Artículo 76. La política de retribución se revisará periódicamente, para garantizar al servidor público un salario que le permita mantener una condición de vida digna y decorosa.

La Ley General de Sueldos será revisada por lo menos cada dos (2) años, de acuerdo con las políticas de recursos humanos del

sector público.

Artículo 77. Aquel servidor público que, al entrar en vigencia la Ley General de Sueldos, tenga una retribución inferior al sueldo base del puesto, será objeto de los ajustes requeridos para ubicarlo en el nivel correspondiente. En caso de que la cantidad requerida pueda ser absorbida por el presupuesto vigente, se deberá conceder la totalidad del ajuste, pero, en su defecto, debe realizarse el prorrateo necesario para tal fin.

Artículo 78. Cuando se incorporen al sistema de carrera administrativa grupos laborales que hubiesen sido administrados por otras carreras o sistemas, si sus salarios son superiores a los que rigen dentro de la carrera administrativa, ingresarán con el salario de su sistema particular, en caso de que exista la partida. En caso de que su salario fuera inferior, se equipará al de la carrera administrativa. La Ley General de Sueldos regulará el resto de la materia.

Capítulo III

Traslados

Artículo 79. En ningún caso se efectuarán traslados por razones disciplinarias.

Artículo 80. Para el traslado de un servidor público deben darse las siguientes condiciones:

1. Que haya una necesidad debidamente comprobada en el servicio;
2. Que exista la vacante y partida presupuestaria correspondiente;
3. Que el servidor público acepte el traslado;
4. Que exista la aprobación previa del jefe inmediato y del jefe

de la oficina donde se trasladará; y

5. Que no represente ninguna erogación adicional a la institución ni disminución de la eficacia de la actividad o servicio que prestaba.

Capítulo IV

Ausencias Justificadas

Artículo 81. Los servidores públicos podrán ausentarse justificadamente del puesto de trabajo, siempre que las ausencias se encuentren dentro de las previsiones del presente capítulo.

Artículo 82. Acreditan la ausencia justificada:

1. Permisos
2. Licencias
3. Tiempo compensatorio reconocido
4. Separación del Cargo
5. Vacaciones.

Artículo 83. Los permisos son las ausencias justificadas del puesto de trabajo por un máximo de dieciocho (18) días al año. Se puede solicitar permisos por las siguientes causas:

1. Enfermedad del servidor público.
2. Duelo
3. Matrimonio del servidor público
4. Nacimiento de hijo del servidor público
5. Enfermedad de parientes cercanos
6. Eventos académicos puntuales
7. Otros asuntos personales de importancia.

El servidor público debe coordinar la utilización de los permisos que solicite con su superior inmediato, pero no podrá exceder los dieciocho (18) días anuales.

Artículo 84. Las licencias son las ausencias justificadas del puesto de trabajo motivadas por situaciones distintas a las de los permisos. Su trámite deberá estar debidamente reglamentado.

Artículo 85. Habrá tres clases de licencia: con sueldo, sin sueldo y especiales.

Artículo 86. Las licencias con sueldo se otorgan por:

1. Estudios
2. Capacitación
3. Representación de la institución, el Estado o el país
4. Representación de la asociación de servidores públicos.

Artículo 87. Las licencias sin sueldo se conceden para:

1. Asumir un cargo de elección popular.
2. Asumir un cargo de libre nombramiento y remoción.
3. Estudiar.
4. Asuntos personales.

Artículo 88. Se denominan licencias especiales las remuneradas por el sistema de seguridad social, y son causadas por:

1. Gravidez.
2. Enfermedad que produzca incapacidad superior a quince (15) días.
3. Riesgos profesionales.

Artículo 89. Se entiende por tiempo compensatorio el proceso de retribuir al servidor público con descanso remunerado por los períodos en que ha permanecido laborando después de la jornada de trabajo regular o por la asistencia a seminarios obligatorios efectuados en horarios distintos a su jornada de trabajo.

Artículo 90. Sólo tendrá acceso a los beneficios de tiempo compensatorio el servidor público que, en el desarrollo de las políticas de recursos humanos que aplique el Estado, le corresponda efectivamente, y se compruebe su asistencia mediante los mecanismos de control diseñados al efecto.

Artículo 91. Para la concesión del tiempo compensatorio, es requisito que los sobretiempos o los seminarios obligatorios hayan sido aprobados por el superior inmediato.

Artículo 92. Las siguientes materias serán objeto de reglamentación obligatoria:

1. El máximo de tiempo compensatorio que puede acumularse.
2. La sanción a los servidores públicos con personal a su cargo que se extralimiten en la concesión del tiempo compensatorio.
3. El plazo dentro del cual puede hacerse efectivo el tiempo compensatorio.

Artículo 93. Si un servidor público desea separarse voluntariamente de su cargo para atender demandas judiciales contra su persona, debe acogerse a lo dispuesto para las licencias sin sueldo por asuntos personales.

Artículo 94. Todo servidor público tendrá derecho a descanso anual remunerado. El descanso se calculará a razón de treinta (30) días por cada once (11) meses continuos de trabajo, o a razón de un (1) día por cada once (11) días de trabajo efectivamente servido, según corresponda.

En base al programa de vacaciones acordado, es obligatorio para los servidores públicos con recursos humanos a su cargo, autorizar las vacaciones del personal; y para los servidores públicos en general, tomar sus respectivas vacaciones

Artículo 95. En cada institución, las instancias administrativas correspondientes deben:

1. Programar y hacer cumplir el derecho al descanso obligatorio de los servidores públicos.
2. Evitar que los servidores públicos acumulen más de dos meses de vacaciones.
3. Asegurar que las vacaciones no se tomen en períodos fraccionados menores a quince (15) días cada uno.

Artículo 96. En caso de retiro o terminación de la función del servidor público, el Estado debe cancelarle las vacaciones vencidas y las proporcionales, en un término no mayor de treinta (30) días a partir de la fecha efectiva de su retiro.

Capítulo V

Capacitación

De Servidores Públicos de Carrera Administrativa

Artículo 97. Los programas de inducción, capacitación, adiestramiento y desarrollo deben ser compatibles con las prioridades nacionales, sectoriales y regionales de recursos humanos.

Artículo 98. El plan nacional de capacitación y desarrollo de los recursos humanos del sector público integrará los programas institucionales, sectoriales y nacionales, y contemplará la capacitación que debe ofrecerse en el exterior con el apoyo de fuentes bilaterales u organismos multilaterales, así como en las distintas instituciones o centros nacionales de educación, formación profesional, vocacional y otros.

Artículo 99. El servidor público, una vez haya tomado posesión, será sometido a un proceso obligatorio de inducción, con el objeto

de integrarlo, ambientarlo, orientarlo y situarlo, en el menor tiempo posible, dentro del sector público y de su respectivo ámbito institucional. Además, debe ser informado de sus deberes, derechos, prohibiciones y de las generalidades de su cargo y normas relativas al régimen de carrera administrativa.

Artículo 100. La Dirección General de Carrera Administrativa proveerá la metodología uniforme sobre el proceso de inducción a las distintas Oficinas Institucionales de Recursos Humanos, así como los documentos generales que permitan al nuevo funcionario su pronta integración a la administración pública.

Artículo 101. Las Oficinas Institucionales de Recursos Humanos prepararán los manuales específicos para el proceso de integración del nuevo funcionario a la respectiva institución, de conformidad con las guías escritas que para el propósito elabore la Dirección General de Carrera Administrativa.

Artículo 102. Corresponde al jefe inmediato del nuevo funcionario proveerle, por escrito, las instrucciones específicas del puesto de trabajo.

Artículo 103. La Dirección General de Carrera Administrativa formulará las políticas de capacitación y preparará las normas técnicas por las cuales debe regirse la capacitación; también coordinará la elaboración de guías de instrucción comunes a todo el sistema. Cada institución ejecutará las acciones dirigidas a su personal o aquéllas que estén en el área de su competencia.

Artículo 104. La capacitación debe dirigirse a todos los funcionarios de los distintos niveles jerárquicos, tanto en las áreas propias de ejecución profesional como en las de índole administrativa.

trativa.

Artículo 105. La efectividad de los distintos programas de capacitación debe ser evaluada por la Dirección General de Carrera Administrativa.

Artículo 106. Los estudios de educación básica, media y superior conducentes a la obtención de un grado académico, no se considerarán actividades de capacitación ni responsabilidad de la institución.

Artículo 107. Podrán celebrarse convenios con organismos públicos o privados, nacionales o internacionales destinados a brindar programas de capacitación. Los convenios con organismos internacionales se celebrarán cuando éstos no sean onerosos para el Estado; o en el caso de que siendo onerosos, no se pueda prestar el servicio en el país en condiciones similares.

Artículo 108. Los servidores públicos que manifiesten su intención de participar en cursos de capacitación y sean seleccionados, tendrán la obligación de asistir a los cursos desde el momento en que hayan sido seleccionados; y las evaluaciones que obtengan deben formar parte de su expediente personal.

Lo anterior implicará la obligación del servidor público de continuar desempeñándose en la institución respectiva o en otra de la administración pública, por lo menos el doble del tiempo tomado en el curso de capacitación, y para la administración que lo haga en el campo de su especialización.

Artículo 109. El servidor público que no cumpla lo dispuesto en el segundo párrafo del artículo anterior, deberá reembolsar a la institución que *empadme todo* ^{gasto} en que esta haya incurrido por

motivo de la capacitación. Mientras la persona no efectúe este reembolso, quedará inhabilitada para volver a ingresar a la administración pública. La autoridad que corresponda debe informar este hecho a la Dirección General de Carrera Administrativa y a la Contraloría General de la República.

Capítulo VI

Bonificaciones

a los Servidores Públicos de Carrera Administrativa

Artículo 110. La bonificación por antigüedad se calcula tomando en cuenta los años laborados, desde la adquisición del status de servidor público de carrera administrativa al último sueldo devengado.

Sólo recibirán bonificación por antigüedad los servidores públicos de carrera administrativa que dejen su puesto por renuncia, jubilación, o reducción de fuerza.

Al completar diez (10) años de servicios, tendrá derecho a cuatro (4) meses de sueldo por bonificación.

Al completar quince (15) años de servicios, tendrá derecho a seis (6) meses de sueldo por bonificación.

Al completar veinte (20) años de servicios, tendrá derecho a ocho (8) meses de sueldo por bonificación.

Al completar veinticinco (25) años de servicios, tendrá derecho a diez (10) meses de sueldo como bonificación.

Artículo 111. En caso de fallecimiento del servidor público, se le concederá el último mes de sueldo al beneficiario previamente designado o, en su defecto, a sus herederos.

Capítulo VII**Incentivos****a los Servidores Públicos de Carrera Administrativa**

Artículo 112. La Dirección General de Carrera Administrativa, en coordinación con las autoridades nominadoras, establecerá programas de motivación para los servidores públicos de carrera, a efecto de incentivar su productividad, eficiencia, y mejorar su desarrollo moral, social, cultural y su espíritu de trabajo.

Artículo 113. Los programas motivacionales establecerán incentivos económicos, morales y socioculturales, basados estrictamente en el desempeño del servidor público.

Artículo 114. Las partidas presupuestarias que se requieran para el cumplimiento de los programas motivacionales serán incorporadas en el Presupuesto General del Estado, previa coordinación entre las instituciones donde se desarrollen los programas y la Dirección General de Carrera Administrativa.

Artículo 115. Cada institución, con la guía y orientación de la Dirección General de Carrera Administrativa, elaborará y ejecutará el programa específico para otorgar los incentivos económicos, morales y socioculturales.

Capítulo VIII**Evaluaciones****de los Servidores Públicos de Carrera Administrativa**

Artículo 116. Se establece un sistema de evaluación del desempeño y rendimiento para que sirva de base a los sistemas de retribución, incentivos, capacitación y destitución.

Artículo 117. El sistema de evaluación del desempeño y rendimiento constituye un conjunto de normas y procedimientos para evaluar y calificar el rendimiento de los servidores públicos. La evaluación y la calificación se basarán únicamente en el desempeño y rendimiento, sin prejuicios de ninguna índole.

Artículo 118. Las evaluaciones son de tres clases: de ingreso, ordinarias y extraordinarias.

Artículo 119. Las evaluaciones tienen efecto correctivo y motivacional, según sea el caso, y deben ser realizadas por el superior inmediato del evaluado, discutidas con éste y enviadas a la Oficina Institucional de Recursos Humanos en la dependencia respectiva, o a la Dirección General de Carrera Administrativa, según corresponda.

Artículo 120. La evaluación de ingreso es la que se realiza al servidor público que se encuentra en período de prueba. Esta evaluación se enviará a la Dirección General de Carrera Administrativa y determina la incorporación del servidor público a la carrera administrativa o su desvinculación del servicio público.

Artículo 121. La evaluación ordinaria es aquella que controla el desempeño y rendimiento del servidor público de carrera administrativa. Se realiza una vez al año por el superior inmediato del evaluado y sus resultados se enviarán a la Dirección General de Carrera Administrativa. También es evaluación ordinaria la realizada en un período no mayor de tres (3) meses, posterior a una evaluación no satisfactoria.

Artículo 122. La evaluación extraordinaria es la que permite controlar el desempeño

administrativa entre las evaluaciones anuales. Esta evaluación no tiene efecto definitivo y su finalidad es orientar al servidor público para que pueda hacer las correcciones, en caso necesario, antes de la evaluación ordinaria.

Artículo 123. Las evaluaciones se harán en base a sistemas y las escalas determinadas por vía reglamentaria.

Capítulo IX

Retiros de la Administración Pública

Artículo 124. El servidor público quedará retirado de la administración pública por los casos siguientes:

1. Renuncia escrita del servidor público, debidamente aceptada
2. Reducción de fuerza
3. Destitución
4. Invalidez o jubilación, de conformidad con la ley

Artículo 125. El servidor público puede presentar renuncia de su cargo cuando lo estime conveniente.

Sin embargo, no debe abandonar el puesto sin haber comunicado a su jefe inmediato la decisión de su renuncia, por lo menos con quince (15) días de anticipación. En caso de que incurra en la violación de esta norma, se le descontará de su liquidación el equivalente a una semana de trabajo.

Artículo 126. El Órgano Ejecutivo, dentro de los parámetros establecidos en el siguiente artículo y previa consulta con el Director General y autorización de la Junta Técnica de Carrera Administrativa, podrá declarar cesantes a los servidores públicos,

en la cantidad necesaria por causa de reducción de fuerza, sin perjuicio de los procedimientos y las indemnizaciones correspondientes.

Artículo 127. Cuando sea necesaria una reducción de fuerza, el Órgano Ejecutivo, previa consulta con el Director General y la autorización de la Junta Técnica de Carrera Administrativa y el concepto favorable de la Comisión de Presupuesto de la Asamblea Legislativa, decretará un programa de reducción de fuerza que garantice la consecución de los siguientes objetivos:

1. Definir qué categorías y qué puestos van a ser afectados.
2. Fijar el orden de la reducción de fuerza.
3. Determinar cuáles servidores públicos afectados pueden ser trasladados a otros puestos.
4. Agotar todas las vías posibles para ayudar a los servidores públicos afectados a encontrar otros empleos.
5. Notificar a los servidores públicos afectados, por lo menos treinta (30) días antes de su separación del cargo.
6. Eliminar las respectivas posiciones y partidas presupuestarias de los servidores públicos afectados.

Artículo 128. Las reducciones de fuerza del Estado afectarán, en su orden, dentro de cada categoría del programa de reducción de fuerza, a los siguientes servidores públicos:

1. Servidores públicos sin status de carrera o en período de prueba en base a la menor antigüedad de servicio.
2. Servidores públicos de carrera de menor puntuación dentro de las respectivas evaluaciones de rendimiento, antigüedad de servicio y antecedentes.
3. Servidores públicos solteros sin dependientes.

Artículo 129. En ningún caso serán objeto de reducción de fuerza

los puestos de:

1. Las servidoras públicas en estado de gravidez o con fuero de maternidad.
2. Los directivos de las asociaciones de servidores públicos legalmente reconocidas.
3. Los servidores públicos discapacitados.

Artículo 130. Cuando se produzca el retiro por la reducción de fuerza, el servidor público de carrera que resulte afectado quedará sujeto al procedimiento ordinario de ingreso, e incorporará sus datos al registro de reingreso en el orden de la fecha de su separación, a fin de que pueda reincorporarse con prioridad al servicio público, en caso de que surja la vacante y pase satisfactoriamente las pruebas respectivas.

Artículo 131. En base al programa de reducción de fuerza, los servidores públicos de carrera administrativa que sean cesados del servicio público tendrán derecho a una indemnización no menor del equivalente a cuatro (4) meses ni mayor de diez y ocho (18) meses de su salario compuesto en atención a su antigüedad y a la situación financiera del Estado. La Dirección General de Carrera Administrativa elaborará el reglamento relativo a esta materia.

Artículo 132. Los servidores públicos de carrera administrativa se registrarán por las regulaciones que para los efectos de jubilación e invalidez estén estipulados en la Ley de la Caja de Seguro Social o en leyes especiales.

Capítulo X

Reintegro

de los Servidores Públicos de Carrera Administrativa

Artículo 133. Reintegro es la acción de personal por medio de la cual la autoridad nominadora, por propia iniciativa o en cumplimiento de orden proveniente de autoridad competente, devuelve a un ciudadano su calidad de servidor público, siempre que éste haya sido privado previamente de la misma en forma permanente por efecto de la acción de destitución, o en forma temporal por efecto de la acción de separación del cargo.

Artículo 134. El servidor público reintegrado tendrá derecho a los salarios dejados de percibir desde su separación del cargo o desde su destitución y hasta el momento en que se haga efectivo su reintegro, y deberá ocupar el mismo cargo salvo que éste acepte otro análogo en jerarquía, funciones y remuneración.

TITULO VI

DERECHOS, DEBERES, PROHIBICIONES

Y RÉGIMEN DISCIPLINARIO

Capítulo I

Derechos

Artículo 135. Los servidores públicos en general tendrán derecho a:

1. Ejercer las funciones atribuidas a su cargo;
2. Tomar o disfrutar del descanso anual remunerado y vacaciones proporcionales;
3. Optar por licencias sin sueldo y especiales;
4. Recibir remuneración;
5. Percibir compensación por jornadas extraordinarias;
6. Recibir indemnización por reducción de fuerza, accidente de trabajo, o enfermedades profesionales;
7. Gozar de los beneficios, prestaciones y bonificaciones generales establecidos por la Constitución, las leyes y los

reglamentos, y otros que decreta el gobierno;

8. Participar en el programa de bonificaciones especiales, en caso de creación de inventos o metodologías que produzcan ahorros o mejoras en los servicios públicos;
9. Gozar de confidencialidad en las denuncias relativas al incumplimiento del régimen disciplinario por parte de terceros;
10. Solicitar y obtener resultados de informes, exámenes y demás datos personales en poder de la Dirección General de Carrera Administrativa o de la institución en la que labora, y de los resultados generales de las evaluaciones de los recursos humanos del Estado o de alguna de sus dependencias;
11. Recurrir las decisiones de las autoridades administrativas;
12. Conocer y obtener sus evaluaciones periódicas;
13. Negociar colectivamente los conflictos y aquellos elementos del régimen de los servidores públicos que no se prohíban expresamente por ley;
14. Gozar de la jubilación;
15. Capacitarse y/o adiestrarse;
16. Trabajar en ambiente seguro, higiénico y adecuado;
17. Trabajar con equipo y maquinaria en buenas condiciones físicas y mecánicas;
18. Contar con implementos adecuados que garanticen su protección, salud y seguridad de acuerdo con la naturaleza de su trabajo, y sin que ello conlleve costo alguno para el servidor público;
19. Hacer las recomendaciones válidas para el mejoramiento del servicio, seguridad, salud y el mantenimiento de la buena imagen de la administración pública, en todo momento y en especial en caso de conflictos;
20. Gozar de los demás derechos establecidos en la presente Ley y en sus reglamentos;

21. Ejercer el derecho a huelga, de acuerdo con lo que establece esta Ley.

Los servidores públicos en general ejercerán sus derechos de acuerdo con la presente Ley y sus reglamentos.

Artículo 136. Los servidores públicos de carrera administrativa tienen, además, los siguientes derechos, que se ejercerán igualmente de acuerdo con la presente Ley y sus reglamentos:

1. Estabilidad en su cargo.
2. Ascensos y traslados.
3. Participación en programas de rehabilitación o reeducación en caso de consumo de drogas ilícitas o de abuso potencial, o de alcohol.
4. Bonificación por antigüedad.
5. Optar por licencias con sueldos.
6. Integración en asociaciones para la promoción y dignificación del servidor público.

Capítulo II

Deberes y Obligaciones

Artículo 137. Los servidores públicos en general tienen los siguientes deberes y obligaciones:

1. Realizar personalmente las funciones propias del cargo, con la intensidad, responsabilidad, honradez, prontitud, cuidado y eficiencia que sean compatibles con sus fuerzas, aptitudes, preparación y destreza, en el tiempo y lugar estipulado;
2. Desempeñarse con conciencia ciudadana, honestidad y sentido de la misión social que debe cumplir como tal;
3. Asistir puntualmente al puesto de trabajo en condiciones psíquicas y físicas apropiadas para cumplir su labor;
4. Observar los principios morales y normas éticas, como

parámetros fundamentales de orientación para el desempeño de sus funciones;

5. Cumplir y hacer cumplir las normas vigentes y las instrucciones provenientes de autoridad competente a efecto de garantizar la seguridad y salud de los servidores públicos y los ciudadanos en general;
6. Informar, de inmediato, cualquier accidente o daño a la salud que sobrevenga durante la ejecución del trabajo, o en relación a éste, así como los que puedan causar riesgo a la seguridad o salud;
7. Evaluar a los subalternos con objetividad, atendiendo rigurosamente los parámetros establecidos;
8. Acatar las órdenes e instrucciones emanadas de los superiores que dirijan o supervisen las actividades del servicio correspondiente, siempre y cuando no contradigan los procedimientos establecidos en la ley y no atenten contra su honra y dignidad;
9. Tratar con cortesía y amabilidad al público, superiores, compañeros y subalternos, empleando un vocabulario exento de expresiones despectivas o soeces;
10. Notificar a las instancias correspondientes cualquier hecho comprobado que pueda desprestigiar, dañar o causar perjuicio a la administración pública;
11. Atender los asuntos de su competencia dentro de los términos establecidos en la Ley y los reglamentos.
12. Cuidar, con la diligencia de un buen padre de familia, todos los bienes, útiles, materiales, herramientas, mobiliario y equipo confiados a su custodia, uso o administración;
13. Garantizar la prestación de servicios mínimos, en los casos en que la Constitución y la Ley otorguen el derecho a huelga y ésta se dé.
14. Resolver de

- efectuada, la petición, consulta o queja hecha por cualquier ciudadano, siempre que ésta se presente por escrito, en forma respetuosa y el servidor público sea el competente para ello;
15. Guardar estricta reserva sobre la información o documentación que conozca por razón del desempeño de sus funciones, y que no esté destinada al conocimiento general;
 16. Trabajar tiempo extraordinario cuando su superior lo solicite, cuando por siniestro ocurrido o riesgo inminente se encuentren en peligro la vida de las personas o la existencia misma del centro de trabajo;
 17. Salvo instrucción superior en contrario y de acuerdo a los requisitos del cargo, asistir o mantenerse en el puesto de trabajo prestando el servicio en jornada extraordinaria hasta que llegue su reemplazo o concluya la gestión bajo su responsabilidad;
 18. Informar a su superior para que lo declare impedido de la atención de un trámite administrativo que ataña a los familiares del servidor público, hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad;
 19. Informar en el plazo oportuno en caso de que se participe de un supuesto de nepotismo sobreviniente, para que se tomen las medidas correctivas;
 20. Cumplir las normas vigentes de la Constitución, las leyes y los reglamentos.

Capítulo III

Prohibiciones

Artículo 138. Se prohíbe a los servidores públicos lo siguiente:

1. La exacción, cobro o descuento de cuotas o contribuciones para fines políticos a los servidores públicos aun a pretexto de

-
2. Exigir la afiliación o renuncia a un determinado partido para poder optar a un puesto público o poder permanecer en el mismo;
 3. Todo tipo de actividad proselitista o de propaganda política, tales como la fijación, colocación o distribución de anuncios o afiches a favor de candidatos a puestos de elección popular o partidos políticos, en las oficinas, dependencias y edificios públicos, así como el uso de emblemas, símbolos distintivos o imágenes de candidatos o partidos dentro de los edificios públicos;
 4. Ordenar a los subalternos la asistencia a actos políticos de cualquier naturaleza, utilizar con este fin vehículos o cualesquiera otros recursos del Estado; o impedir la asistencia de los servidores públicos a este tipo de actos fuera de horas laborales;
 5. Favorecer, impedir o influir, de cualquier forma, en la afiliación o desafiliación de las asociaciones de servidores públicos;
 6. Alterar, retardar o negar injustificadamente el trámite de asuntos, o la prestación del servicio que le corresponde, de acuerdo a las funciones de su cargo;
 7. Recibir pago o favores de particulares, como contribuciones o recompensas por la ejecución de acciones inherentes a su cargo;
 8. Dar trato de privilegio a los trámites de personas naturales o jurídicas de familiares que pretendan celebrar contratos con la Nación, o que soliciten o exploten concesiones administrativas, o que sean proveedores o contratistas;
 9. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o libar en horas de trabajo;
 10. Consumir drogas ilícitas o de abuso potencial;
Abandonar el puesto de trabajo sin causa justificada;

- previo aviso al superior inmediato;
12. Atentar de palabra o de hecho, contra la dignidad de los superiores, subalternos o compañeros;
 13. Incurrir en nepotismo;
 14. Incurrir en acoso sexual;
 15. Apropiarse ilegítimamente de materiales, equipo o valores de propiedad del Estado;
 16. Establecer fueros o privilegios personales o discriminación por razón de raza, nacimiento, clase social, sexo, religión o ideas políticas;
 17. Realizar o participar en huelgas prohibidas o declaradas ilegales, o incumplir con el requisito de servicios mínimos en las huelgas legales;
 18. Desobedecer los fallos judiciales, los laudos arbitrales y las decisiones administrativas provenientes de las autoridades competentes respectivas;
 19. Cobrar salario sin cumplir con su jornada de trabajo, salvo las excepciones contempladas en esta Ley.

TITULO VII

DEL RÉGIMEN DISCIPLINARIO

Capítulo I

Normas Generales del Régimen Disciplinario

Artículo 139. Sin perjuicio de la responsabilidad penal y/o civil proveniente del hecho cometido, el servidor público estará sujeto al régimen disciplinario establecido en la Ley y en los reglamentos especiales. La violación de las normas de carácter disciplinario acarreará la aplicación de las sanciones correspondientes de modo progresivo, siempre y cuando la gravedad de la falta lo permita.

Artículo 140. Todo usuario de los servicios públicos puede

denunciar, anté los superiores jerárquicos respectivos, la violación de las normas disciplinarias por parte de servidores públicos.

Artículo 141. La comisión de faltas administrativas acarreará sanciones disciplinarias, y de las sanciones que se le apliquen quedará constancia en el expediente del servidor público. Estas sanciones son:

1. Amonestación verbal
2. Amonestación escrita
3. Suspensión
4. Destitución.

Artículo 142. Las amonestaciones y las suspensiones deberán ser aplicadas por el superior inmediato del servidor público y admiten, por la vía gubernativa, el recurso de reconsideración.

Artículo 143. Las suspensiones no podrán ser más de tres en el término de un año, ni sumar más de diez (10) días hábiles durante el mismo período.

La aplicación de las suspensiones será progresiva, de forma que consistirán subsecuentemente de dos (2), tres (3) y cinco (5) días hábiles.

Artículo 144. El tiempo no trabajado por razón de una sanción disciplinaria, no dará derecho a la parte del salario correspondiente.

Artículo 145. La persecución de las faltas administrativas prescribe a los sesenta (60) días de entrar el superior jerárquico inmediato del servidor público en conocimiento de la comisión de los actos señalados como causales de destitución directa.

(30) días después en el caso de otras conductas. Las sanciones deben ser ejecutadas, a más tardar, tres (3) meses después del fallo final que las impone o confirma.

Artículo 146. Los servidores públicos sometidos a investigación judicial o administrativa pueden ser objeto de separación de sus cargos, en virtud de mandamiento de autoridad judicial competente; o de la autoridad nominadora, en caso de procesos disciplinarios.

Artículo 147. La autoridad nominadora podrá también aplicar la separación del cargo a los servidores públicos como una medida de asegurar la armonía y seguridad del ambiente laboral, cuando ello sea necesario. Este tipo de separación no afectará la remuneración del servidor público; pero la autoridad nominadora tendrá un plazo máximo de quince (15) días hábiles para tomar las provisiones necesarias con el objeto de eliminar la causa que originó la medida.

Artículo 148. La autoridad respectiva tiene la obligación de comunicar con prontitud, a la Dirección General de Carrera Administrativa, toda suspensión que se produzca, para efectos de registro.

Artículo 149. Ningún puesto público, ocupado por un servidor público de carrera administrativa separado del cargo, podrá ser ocupado en forma permanente, hasta tanto se resuelvan en forma definitiva los recursos legales que se interpongan.

Capítulo II

La Destitución

Artículo 150. La destitución sólo puede ser aplicada por la

respectiva autoridad nominadora.

Artículo 151. Debe recurrirse a la destitución cuando se ha hecho uso progresivo de las sanciones establecidas en el régimen disciplinario, o de los recursos de orientación y capacitación, según los casos. Son causales de destitución, la reincidencia en el incumplimiento de los deberes, en la violación de los derechos o en las prohibiciones contempladas en esta ley.

Artículo 152. Sin perjuicio de lo dispuesto por el artículo anterior, las siguientes conductas admiten destitución directa:

1. La exacción, cobro o descuento de cuotas o contribuciones para fines políticos a los servidores públicos aun a pretexto de que son voluntarias;
2. Exigir la afiliación o renuncia a un determinado partido para poder optar a un puesto público o poder permanecer en el mismo;
3. Todo tipo de actividad proselitista o de propaganda política, tales como la fijación, colocación o distribución de anuncios o afiches a favor de candidatos o partidos políticos en las oficinas, dependencias y edificios públicos, así como el uso de emblemas, símbolos distintivos o imágenes de candidatos o partidos dentro de los edificios públicos, por parte de los servidores públicos, salvo lo que en sus despachos o curules identifica a la representación política del funcionario electo popularmente;
4. Ordenar a los subalternos la asistencia a actos políticos de cualquier naturaleza, o utilizar con este fin vehículos o cualesquiera otros recursos del Estado; o impedir la asistencia de los servidores públicos a este tipo de actos fuera de horas laborales;
- 5 Favorecer, impedir o influir, de cualquier forma, en la

afiliación o desafiliación de las asociaciones de servidores públicos;

6. Alterar, retardar o negar injustificadamente el trámite de asuntos, o la prestación del servicio que le corresponde, de acuerdo a las funciones de su cargo;
7. Recibir pago indebido por parte de particulares, como contribuciones o recompensas por la ejecución de acciones inherentes a su cargo;
8. Dar trato de privilegio a los trámites de personas naturales o jurídicas de familiares que pretendan celebrar contratos con la Nación, o que soliciten o exploten concesiones administrativas, o que sean proveedores o contratistas de las mismas;
9. Incurrir en nepotismo;
10. Incurrir en acoso sexual;
11. Apropiarse ilegítimamente de materiales, equipo o valores de propiedad del Estado;
12. No guardar rigurosa reserva de la información o documentación que conozca por razón del desempeño de sus funciones, y que no esté destinada al conocimiento general;
13. No asistir o no mantenerse en el puesto de trabajo prestando el servicio en jornada extraordinaria hasta que llegue su reemplazo, o concluya la gestión bajo su responsabilidad, salvo instrucción superior en contrario y de acuerdo a los requisitos del cargo;
14. Realizar o participar en huelgas prohibidas o declaradas ilegales, o incumplir con el requisito de servicios mínimos en las huelgas legales;
15. Desobedecer los fallos judiciales, los laudos arbitrales y las decisiones administrativas provenientes de las autoridades competentes respectivas;

16. Obtener en dos (2) evaluaciones ordinarias consecutivas un puntaje no satisfactorio.

Artículo 153. Siempre que ocurran hechos que puedan producir la destitución directa del servidor público, se le formularán cargos por escrito. La Oficina Institucional de Recursos Humanos realizará una investigación sumaria que no durará más de quince (15) días hábiles, y en la que se le dará al servidor público la oportunidad de defensa y se le permitirá estar acompañado por un asesor de su libre elección.

Artículo 154. Concluida la investigación, la Oficina Institucional de Recursos Humanos y el superior jerárquico presentarán un informe a la autoridad nominadora, en el que expresarán sus recomendaciones

Para fallar, la autoridad nominadora tendrá un plazo de hasta treinta (30) días a partir de la presentación de los cargos ante la Oficina Institucional de Recursos Humanos. Si la autoridad nominadora estimare probada la causal y la responsabilidad del servidor público, de acuerdo a los informes a ella presentados, y a su mejor saber y entender, ordenará la destitución del mismo o alguna otra sanción disciplinaria que estime conveniente.

La decisión de la autoridad nominadora le será notificada personalmente al servidor público y surtirá efectos inmediatos.

Artículo 155. El documento que señale o certifique la acción de destitución, debe incluir la causal de hecho y de derecho por la cual se ha procedido a la destitución y los recursos legales que le asisten al servidor público destituido.

Artículo 156. El incumplimiento del procedimiento de destitución

originará la nulidad de lo actuado.

Las imperfecciones formales del documento mediante el cual se destituye a un servidor público impedirá que pueda tener efecto, hasta tanto dichas imperfecciones sean corregidas.

Artículo 157. La autoridad respectiva tiene la obligación de comunicar con prontitud, a la Dirección General de Carrera Administrativa, toda destitución que se produzca, para efecto de registro.

Artículo 158. Ningún puesto público ocupado por un servidor público de carrera administrativa destituido podrá ser ocupado en forma permanente, hasta tanto se resuelvan en forma definitiva los recursos legales que se interpongan.

Capítulo III

La Apelación de las Destituciones

Artículo 159. Los servidores públicos de carrera administrativa cuentan con el plazo de ocho (8) días hábiles contados a partir de la notificación de la destitución, para hacer uso del recurso de apelación ante la Junta de Apelación y Conciliación.

Artículo 160. La Junta de Apelación y Conciliación cuenta con un período de hasta tres (3) meses improrrogables, para dictar su decisión en los casos sometidos a su solución. En caso de no haber resultado en el término descrito, se considerará resuelta la petición en favor del apelante.

Artículo 161. Las consultas sometidas a opinión de la Junta de Apelación y Conciliación serán resueltas en un término no mayor de dos (2) meses

Artículo 162. Las resoluciones de la Junta de Apelación y Conciliación serán motivadas. Su trámite se hará por la vía más expedita posible y con atención a la letra y al espíritu de la presente Ley.

Las decisiones de la Junta de Apelación y Conciliación serán tomadas por la mayoría de los miembros.

Artículo 163. Siempre que se dicte un fallo en favor de un servidor público destituido, se condenará en costas al Estado, las cuales se cargarán al presupuesto de la institución donde labora.

Artículo 164. Incurrirá en desacato y consecuentemente en responsabilidad penal, toda persona que no cumpla con el mandato contenido en las resoluciones ejecutoriadas de la Junta de Apelación y Conciliación.

Capítulo IV

Control del Uso y Abuso de Drogas

Artículo 165. Todo servidor público debe someterse, sin previo aviso, a exámenes de laboratorio para detectar drogas ilícitas o de abuso potencial, por requerimiento de las autoridades administrativas, en la forma y circunstancias que señala esta Ley.

Artículo 166. El servidor público debe someterse a exámenes de laboratorio, en los siguientes casos:

1. Al estar en período de prueba;
2. Al corresponderle en caso de sorteo;
3. A solicitud del superior jerárquico inmediato;
4. A petición del servidor público que alegue consumir drogas ilícitas o de abuso potencial.

Artículo 167 El examen será ordenado por las siguientes autoridades:

1. Por la Dirección General de Carrera Administrativa, en caso de los servidores públicos en período de prueba.
2. Por la autoridad nominadora del servidor público, en los casos en que se haga una pesquisa al azar. La pesquisa requerirá de un sorteo previo, y los servidores públicos a quienes corresponda por azar deberán someterse al examen de laboratorio.
3. Por el superior inmediato de un servidor público individualizado, previa aprobación del superior de ambos, en virtud de indicios, tales como el ausentismo, la repetición de errores o accidentes de trabajo, que sugieran o hagan sospechar la existencia del consumo de drogas ilícitas o de abuso potencial. En éste último concepto, no podrán ordenarse más de dos exámenes anuales del mismo servidor público.
4. Por el superior inmediato de un servidor público de carrera administrativa que afirme que consume drogas ilícitas o de abuso potencial, y que solicite que se le realice una prueba de laboratorio para su detección. Igualmente, el superior podrá ordenar otras pruebas médicas, por solicitud del servidor público de carrera administrativa, para acreditar la condición de adicto.

Artículo 168. Los exámenes los realizarán los laboratorios que se ganen dicho derecho por concurso de precios o licitación pública, mantengan normas de control de calidad y utilicen métodos técnicamente reconocidos.

Artículo 169. La forma como se recogerá, se transportará y se entregará la prueba, será detallada en el reglamento respectivo así como en los instrumentos de contratación administrativa

por el Estado en su relación con los laboratorios.

Artículo 170. Si el examen resulta positivo y el afectado acepta haber consumido drogas ilícitas o de abuso potencial, no será necesario repetir ni confirmar el examen.

Artículo 171. En caso de duda razonable, de negación o de reclamo por parte del afectado, se podrá optar por:

1. Repetir el examen con la misma muestra y utilizando el mismo método.
2. Repetir el examen con el mismo espécimen, que se debe haber guardado congelado, utilizando otra prueba que sea comparable en especificidad y en sensibilidad a la anterior, pero con diferente metodología.
3. Realizar una prueba confirmatoria de mayor sensibilidad y especificidad, tal como la espectrometría de masa, cromatografía de gas u otra que demuestre ser superior.

Artículo 172. Si el examen confirmatorio resulta positivo, se hará lo siguiente:

1. Si se trata de un servidor público en período de prueba, será destituido y se le recomendará terapia de rehabilitación o de reeducación.
2. Si se trata de un servidor público de carrera administrativa, se procederá como sigue, si es la primera vez:
 - a. Será relevado temporalmente de ejercer funciones sensitivas y, siempre que se someta a rehabilitación o reeducación, mantendrá su puesto.
 - b. Será trasladado mientras dure su rehabilitación o reeducación.
 - c. De acuerdo a recomendaciones médicas, se le concederá el

Caja de Seguro Social (CSS), y se le enviará a rehabilitación o reeducación.

3. Si se trata de un servidor público de carrera administrativa reincidente o que incumpla con el programa de rehabilitación, será destituido y se le recomendará terapia de rehabilitación o reeducación.

Artículo 173. El Estado estimulará la creación y apoyará el funcionamiento de Organizaciones No Gubernamentales que ayuden a la rehabilitación o reeducación de estos servidores públicos.

TITULO VIII

LAS ASOCIACIONES DE SERVIDORES PÚBLICOS

Y LA

SOLUCIÓN DE LOS CONFLICTOS COLECTIVOS

Capítulo I

Las Asociaciones de Servidores Públicos

Artículo 174. Los servidores públicos incorporados a la carrera administrativa podrán crear o afiliarse a asociaciones de servidores públicos de carácter sociocultural y económico, de su respectiva institución, que tengan el fin de promover el estudio, capacitación, mejoramiento y protección de sus afiliados y asesorarlos sobre asuntos ante la Junta de Apelación y Conciliación de Carrera Administrativa y ante la Dirección General de esta entidad.

No podrá haber más de una asociación en una institución.

El nombre de la asociación de servidores públicos de carrera administrativa debe identificar la institución a la que representa o que pertenece.

La afiliación y desafiliación a las referidas asociaciones,

trativa, para garantizar su voluntariedad y autenticidad.

Artículo 175. Las asociaciones de servidores públicos serán reconocidas por el Ejecutivo a través del Ministerio de Gobierno y Justicia, con la opinión de la Dirección General de Carrera Administrativa mediante resolución sustentada y previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en la ley, o treinta (30) días después de presentada la solicitud sin que haya sido resuelta por el Ministerio. Tendrán personería jurídica una vez inscritas en la Sección de Asociaciones de Servidores Públicos del Registro Público, y tendrán los derechos y limitaciones de las demás asociaciones sin fines de lucro.

Artículo 176. Las asociaciones de servidores públicos podrán agruparse en federaciones de asociaciones de servidores públicos por clase o sector de actividad; y éstas, a su vez, en confederaciones.

Artículo 177. Cincuenta (50) o más servidores públicos de carrera administrativa de una institución donde no exista asociación, podrán solicitar al Ministerio de Gobierno y Justicia la autorización para inscribir una asociación de servidores públicos.

Igualmente, tres (3) o más asociaciones podrán constituir una federación de asociaciones de servidores públicos.

Artículo 178. Las asociaciones de servidores públicos deben cumplir los siguientes requisitos:

1. Presentar solicitud formal a la Dirección General de Carrera Administrativa firmada por el Presidente Provisional de la Asociación, que debe escogerse en asamblea por los miembros fundadores.

- a. El nombre de la asociación, que identificará la institución;
 - b. El objeto y los fines de la asociación, los que no pueden estar en contraposición a la Ley de la Carrera Administrativa;
 - c. El nombre de los fundadores identificados con el número de su cédula de identidad personal y el cargo que ocupan dentro de la institución y que, en todo caso, no podrán ser menos de cincuenta (50);
 - d. Nombre y cargo de los dignatarios provisionales del Comité Ejecutivo;
 - e. Certificación que acredite la condición de servidores públicos de carrera administrativa de las personas contempladas en los literales c y d;
3. La solicitud debe estar acompañada de una copia autenticada del acta constitutiva firmada por todos los participantes, con su respectivo número de cédula de identidad personal y su nombre completo claramente legible. También han de presentarse los estatutos aprobados y el acta de la sesión o sesiones en que estos documentos se aprobaron, lo que deben llevar la firma de los asistentes a la(s) reunión(es). Además debe contener el domicilio y representación legal de la asociación.
- Las asociaciones podrán tener capítulos provinciales o comarcales compuestos por no menos de treinta (30) miembros de la respectiva institución, pero no más de un capítulo por provincia.

Artículo 179. Tratándose de una federación de asociaciones de servidores públicos del respectivo sector, el acta constitutiva llevará la firma de los representantes legales, debidamente autorizados por cada una de las asociaciones que la constituyen. Se incluirá copia autenticada de las actas aprobadas por las dos

que deben adjuntarse con los demás documentos requeridos.

El acta constitutiva y los estatutos deben expresar el domicilio, el nombre de la federación que se constituye, el nombre y domicilio de cada una de las asociaciones que la integran y el nombre y número de cédula de cada una de las personas que componen el Comité Ejecutivo, el número de delegados y forma de convocarlos y los demás requisitos exigidos a las asociaciones.

Toda esta documentación se presentará por triplicado. Un ejemplar se devolverá a los interesados con certificación del día y hora en que se presentaron los documentos. Los otros dos, son para uso de la oficina en que se tramite la autorización, reconocimiento e inscripción de la asociación o federación, para sus trámites.

Capítulo II

La Solución de los Conflictos Colectivos

Artículo 180. Los conflictos colectivos que surjan como consecuencia de la relación de servicio establecido en la presente Ley, deben ser solucionados, en primera instancia, en la institución donde se originen, entre la Junta Directiva de la Asociación de Empleados de la institución y las autoridades administrativas respectivas, en un plazo de diez (10) días a partir de presentada formalmente la solicitud para el caso.

Artículo 181. En caso de que no puedan solucionarse internamente los conflictos colectivos, se procederá así:

1. . . La asociación de servidores públicos presentará su petición o queja ante la Junta de Apelación y Conciliación, la cual se pronunciará al respecto en un término de diez (10) días, con prórroga de hasta diez (10) días en dos (2) ocasiones como

2. Si agotado el término anterior no se resuelve el conflicto, se someterá el asunto a arbitraje, el cual podrá ser solicitado por la Junta de Apelación y Conciliación, la autoridad nominadora de la institución correspondiente, o el representante legal o autorizado de la asociación de los servidores públicos que haya planteado la petición o queja ante la Junta de Apelación y Conciliación.

Artículo 182. El Tribunal de Arbitraje estará formado por tres personas, así: uno, escogido por la institución correspondiente; otro, por la asociación de servidores públicos, y el tercero, escogido por los dos miembros anteriores.

Artículo 183. El fallo del Tribunal de Arbitraje será final, definitivo y obligatorio para todas las partes.

El desacato producirá los siguientes resultados:

1. Si el desacato se produce por parte de los servidores públicos, la autoridad nominadora de la institución respectiva aplicará las medidas disciplinarias convenientes, señaladas en la Ley, a los reuentes a acatar el fallo arbitral.
2. Si el desacato se produce por parte de la institución correspondiente, la asociación de los servidores públicos, entre otras medidas podrá decretar la huelga en dicha institución, atendiendo las limitaciones que establece la ley.

Artículo 184. Dentro de los dos días siguientes de someterse el asunto a arbitraje, las partes designarán a sus representantes en el Tribunal de Arbitraje. Si una de las partes no designase a su representante en el término señalado, la Dirección General de la Carrera Administrativa lo designará. Si ambos representantes, dentro de los dos (2) días siguientes, no se pusieren de acuerdo en

Director General de Carrera Administrativa en consulta con la Junta Técnica, para lo cual tendrá un plazo de cinco (5) días

Artículo 185. Deben prestarse servicios mínimos en las entidades públicas amparadas por esta Ley donde se declare la huelga legal. Para la prestación de los servicios públicos, debe mantenerse, en las unidades administrativas correspondientes, no menos del 25 % del personal que labora normalmente. Cuando se trate de entidades que presten servicio público esenciales, tales como servicio de suministro de alimentos, transporte, correos y telégrafos, registro civil y público, de suministro de agua, electricidad, telecomunicaciones; así como las entidades de recaudación de ingresos públicos de cualquier naturaleza, ya sean de recaudación nacionales o municipales; las de control de navegación aérea y bomberos, garantizarán el 50 % del personal que labora normalmente en ellas, salvo que las leyes especiales establezcan otra medida.

Artículo 186. No pueden ser miembros del Tribunal de Arbitraje los que tienen impedimentos legales o los que, directa o indirectamente, hayan intervenido en representación de las partes ante la Junta de Apelación y Conciliación.

Artículo 187. Los árbitros deben poseer conocimientos y experiencia en asuntos económicos, sociolaborales o del área objeto del arbitraje.

Artículo 188. El Tribunal de Arbitraje actuará, sin sujeción a formalidades legales procedimentales, en la recepción de las propuestas de las partes, o de las que considere necesarias para la justificación de los hechos.

Artículo 189. El Tribunal de Arbitraje tiene facultad para

efectuar las investigaciones a fin de esclarecer las cuestiones planteadas y solicitar la colaboración o asistencia de cualquier autoridad o servidor público.

Artículo 190. El Tribunal de Arbitraje funcionará con la asistencia necesaria e indispensable de todos sus miembros. En lo que se refiere al procedimiento, eliminará las formas solemnes, lo simplificará para garantizar la igualdad de las partes y el derecho de su defensa.

Artículo 191. Designado el tercer miembro, el Tribunal de Arbitraje señalará fecha y hora para oír a las partes, recibir y practicar las pruebas que estime conveniente.

Artículo 192. Dentro de los diez (10) días hábiles siguientes a la última audiencia con las partes, el Tribunal de Arbitraje está obligado a dictar el fallo. Éste será firmado por la totalidad de los miembros del Tribunal y deberá ser motivado, sin perjuicio del derecho de salvamento de voto por cualquiera de ellos.

Artículo 193. El integrante del Tribunal de Arbitraje que rehúse firmar el fallo, expirado el término prescrito en esta Ley, incurrirá en desacato y será sancionado con pena de cien (100) días multa.

Artículo 194. Tres días después de vencerse el plazo para resolver, si un integrante del Tribunal no ha firmado el fallo, podrá designarse nuevo árbitro en reemplazo del remiso. Su sustitución se hará de acuerdo con los procedimientos previstos para cada miembro del Tribunal, y en un plazo no mayor de tres (3) días hábiles luego de hecha la denuncia. Reconstituido el Tribunal de Arbitraje, éste deberá fallar en un plazo de cinco (5) días

hábiles.

Artículo 195. Desde el planteamiento del conflicto colectivo ante la autoridad nominadora hasta el fallo del Tribunal de Arbitraje, los servidores públicos de carrera administrativa involucrados en el mismo sólo podrán ser destituidos con la aprobación previa de la Junta de Apelación y Conciliación.

TITULO X

DISPOSICIONES FINALES

Artículo 196. El Estado proveerá los recursos necesarios y tomará las medidas pertinentes para la organización de la Dirección General de Carrera Administrativa; de sus respectivas Direcciones, así como para el fortalecimiento institucional de Recursos Humanos.

Artículo 197. Esta Ley deroga en todas sus partes el Decreto de Gabinete No.1 de 26 de diciembre de 1989, el Decreto de Gabinete No.20 de 1 de febrero de 1990, el Decreto de Gabinete No.48 de 20 de febrero de 1990 y todas aquellas normas que le sean contrarias.

TITULO XI

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Artículo 198. La incorporación de los diversos niveles funcionales e instituciones de la administración pública a la carrera administrativa, será progresiva, y se hará mediante acuerdo del Consejo de Gabinete y en atención al presente cronograma:

Dentro de los primeros tres (3) meses luego de promulgarse esta Ley, debe constituirse la primera Junta Técnica.

al Director y Subdirector Generales, debe haberse integrado la Dirección General de Carrera Administrativa y la nueva Junta Técnica y deben haberse aprobado los reglamentos técnicos.

Dentro de los siguientes seis (6) meses, debe haberse elaborado el presupuesto de la Dirección General de Carrera Administrativa.

Dentro de los siguientes tres (3) meses, debe haberse aprobado el manual de clasificación de puestos y presentado el Anteproyecto de Ley General de Sueldos, al Consejo de Gabinete.

Dentro de los siguientes tres (3) meses, debe haberse incorporado el nivel jerárquico cuatro (4) de puestos de todas las entidades que abarca la carrera administrativa.

Dentro de los siguientes seis (6) meses tienen que haberse incorporado al sistema de carrera administrativa, el Ministerio de Planificación y Política Económica (MIPPE), el Ministerio de Comercio e Industria (MICI) y el Ministerio de Relaciones Exteriores (MIRREE).

Dentro de los siguientes seis (6) meses, tienen que haberse incorporado al sistema de carrera administrativa, el Ministerio de Trabajo y Bienestar Social (MITRABS), el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA), y el Ministerio de Hacienda y Tesoro (MHT).

Dentro de los siguientes seis (6) meses tienen que haberse incorporado al sistema de carrera administrativa el Ministerio de Obras Públicas (MOP), el Ministerio de Vivienda (MIVI), el Ministerio de Salud (MS), el Ministerio de Gobierno y Justicia (MGJ) y el Ministerio de la Presidencia (MP).

Dentro de los siguientes seis (6) meses tienen que haberse incorporado al sistema de carrera administrativa, las entidades del Sector Público Financiero.

Dentro de los siguientes seis (6) meses tienen que haberse incorporado al sistema de carrera administrativa, las entidades descentralizadas.

Toda nueva entidad estatal que se cree o que sea el producto de la fusión o reestructuración de otras entidades deberá estructurarse dentro del sistema de carrera administrativa.

La Dirección General de Carrera Administrativa, podrá incorporar al sistema de carrera administrativa a las entidades que lo soliciten, antes de los períodos establecidos en la ley si lo considera conveniente.

Los municipios podrán en cualquier momento incorporar sus sistemas de recursos humanos al régimen de carrera administrativa si así lo solicitan a la Dirección General de Carrera Administrativa previo acuerdo de los respectivos Consejos Municipales.

COMUNIQUESE Y PUBLIQUESE

Dada en la ciudad de Panamá, a los 8 días del mes de junio de mil novecientos noventa y cuatro.

**PRESIDENTE,
ARTURO VALLARINO**

**SECRETARIO GENERAL
RUBEN AROSEMENA VALDES**

**ORGANO EJECUTIVO NACIONAL - PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA.
PANAMA, REPUBLICA DE PANAMA, 20 DE JUNIO DE 1994.**

GUILLERMO FORD BOYD
Encargado de la Presidencia de la República

IVONNE YOUNG
Ministra de la Presidencia

**DECRETO EJECUTIVO N° 222
(De 12 de septiembre de 1997)**

**Por el cual se reglamenta la
Ley N°9 de 20 de junio de 1994,
que establece y regula la Carrera Administrativa**

**El Presidente de la República
en uso de sus facultades legales,**

CONSIDERANDO:

Que la Ley 9 de 20 de junio de 1994, que establece y regula la Carrera Administrativa, determina un sistema de administración de Recursos Humanos para estructurar sobre la base de méritos y eficiencia, los procedimientos y normas aplicables a los servidores públicos.

Que es necesario dictar los Subsistemas, Reglamentos y Procedimientos que faciliten la puesta en práctica de las medidas y disposiciones señaladas en dicha Ley.

Que para la mejor comprensión del espíritu legislativo de la Ley 9 de 20 de junio de 1994, se hace necesario ampliar conceptos establecidos en sus normas legales para fundamentar el desarrollo de la reglamentación técnica.

Que las disposiciones comprendidas en este Decreto fueron debidamente aprobadas por la Junta Técnica de Carrera Administrativa mediante Resolución N° 3 de 19 de febrero de 1997.

DECRETA

Artículo 1: El presente Decreto tiene el propósito de reglamentar los conceptos plasmados en la Ley 9 de 20 de junio de 1994, en adelante Ley Orgánica; a fin de fundamentar el desarrollo de políticas, normas y procedimientos inherentes a la Carrera Administrativa, sobre la base de la aplicación de los procesos y de las disposiciones legales establecidas.

CAPÍTULO I
DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 2: El Régimen de Carrera Administrativa comprende la esfera de actividad funcional de la Administración de los Recursos Humanos del Estado, regulado por la Ley 9 de 20 de junio de 1994, este Decreto y los reglamentos técnicos específicos dentro de los cuales deben empeñarse los servidores públicos.

Artículo 3: Las disposiciones contenidas en la Ley Orgánica y el presente Decreto se orientan a garantizar, preservar y proteger derechos reconocidos a los servidores públicos, que han de acatarse y cumplirse, tanto por las autoridades administrativas, como por los servidores públicos, o las organizaciones que los representan:

Artículo 4: La normativa de la Carrera Administrativa se aplicará al personal de la Administración Pública que se desempeña en puestos de carrera y que no pertenezcan a otras carreras públicas o grupos regulados por leyes especiales.

Artículo 5: La aplicación del sistema de Carrera Administrativa garantizará la equidad y justicia en la administración de los recursos humanos al servicio del Estado y promoverá que todos los puestos públicos sean ocupados por servidores que se distingan por su idoneidad, competencia, lealtad, moralidad y honestidad.

Artículo 6: La Carrera Administrativa garantizará iguales oportunidades a todos los servidores públicos de Carrera Administrativa, fijando con antelación y posibilidad de condiciones de carácter general e impersonal, que promuevan su desarrollo profesional, sin que la dimensión de la entidad constituya un factor limitante.

Artículo 7: Todo nivel de carrera alcanzado por el servidor público se acredita mediante reconocimiento formal, que certifique la Dirección General de Carrera Administrativa.

Artículo 8: Cualquier modificación que se haga al Sistema de Carrera Administrativa, deberá incorporarse a los reglamentos técnicos específicos con debida antelación para su correcta aplicación, sin que la misma afecte los derechos adquiridos por

Artículo 9: La Dirección General de Carrera Administrativa y las Oficinas Institucionales de Recursos Humanos de las entidades de la Administración Pública, serán responsables de la aplicación de los diversos procesos contenidos en la Ley Orgánica, el presente Decreto y los reglamentos.

CAPITULO II

DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE CARRERA ADMINISTRATIVA

Artículo 10: Corresponderá a la Dirección General de Carrera Administrativa ejercer las funciones asignadas por la Ley orgánica, desde una perspectiva de centralización normativa y descentralización operativa del Sistema.

Artículo 11: La Dirección General de Carrera Administrativa actuará en debida coordinación con las Autoridades Nominadoras para cumplir y hacer cumplir lo establecido en el Título XI de la Constitución Política, las leyes, la Ley 9 de 20 de junio de 1994, el presente Decreto y los reglamentos técnicos específicos, en resguardo de la eficiencia de la Administración Pública y los intereses del Estado.

Artículo 12: La Dirección General de Carrera Administrativa coordinará con los otros Organos Superiores de Carrera Administrativa, prestándole la asistencia técnica y apoyo administrativo que le soliciten, para el mejor cumplimiento de sus funciones.

ARTICULO 13:

CAPITULO III

DE LAS OFICINAS INSTITUCIONALES DE RECURSOS HUMANOS

Artículo 13: La Oficina Institucional de Recursos Humanos, la cual estará adscrita a la Autoridad Nominadora, es el Organo Superior de Carrera Administrativa responsable de la correcta aplicación del Sistema en el ámbito institucional.

Artículo 14: Las Oficinas Institucionales de Recursos Humanos ejercerán la descentralización operativa del Sistema de Carrera Administrativa y colaborarán, en lo que les corresponda, con los Organos Superiores de Carrera Administrativa.

Artículo 15: Cada Oficina Institucional de Recursos Humanos contará con un Jefe, personal técnico y de apoyo requerido para el cumplimiento de las funciones. Desarrollará las áreas temáticas de administración y planificación de recursos humanos; relaciones laborales y bienestar del servidor público; capacitación y desarrollo del servidor público y registro y control del recurso humano.

CAPITULO IV

DEL INGRESO A LA CARRERA ADMINISTRATIVA

Artículo 16: El ingreso a la Carrera Administrativa

Artículo 17: El Procedimiento Especial de Ingreso es de carácter excepcional, diseñado para regular la incorporación de los Servidores Públicos en funciones y se aplicará únicamente a aquellos que ocupen puestos de Carrera Administrativa.

Artículo 18: Todo Servidor Público en funciones que cumpla con los requisitos mínimos establecidos en el presente Decreto, será incorporado automáticamente a la Carrera Administrativa. La Dirección General de Carrera Administrativa le conferirá el certificado de Servidor Público de Carrera Administrativa.

Artículo 19: Cada Oficina Institucional de Recursos Humanos, conjuntamente con la Dirección General de Carrera Administrativa, aplicará los procedimientos establecidos en el presente Decreto y los reglamentos específicos para el ingreso especial de los servidores públicos a la Carrera Administrativa.

Artículo 20: Los requisitos para el ingreso especial a la Carrera Administrativa, se aplicarán sin discriminación de raza, sexo, religión o creencia y militancia política.

Artículo 21: Los Servidores Públicos en Funciones que aspiren a ingresar a la Carrera Administrativa a través del Procedimiento Especial de Ingreso, deberán actualizar sus expedientes con el propósito de facilitar la evaluación de sus antecedentes para su incorporación.

Artículo 22: Corresponderá a la Dirección General de Carrera Administrativa elaborar la metodología para la evaluación de antecedentes que será utilizada por las instituciones del Sector Público.

Artículo 23: Para el cómputo del tiempo de servicio de los servidores que han laborado en el sector público se contarán los períodos continuos y discontinuos de trabajo en las diferentes Instituciones del Estado, debidamente comprobados.

Artículo 24: Se considerarán de ingreso automático a la Carrera Administrativa los Servidores Públicos en Funciones que, mediante una evaluación de antecedentes, se les compruebe que cumplen con los requisitos mínimos del puesto que ocupan, según el Manual de Clasificación de Puestos.

Artículo 25: En aquellos casos de servidores públicos que no cumplan con los requisitos establecidos en el artículo anterior, se les equiparán los años de experiencia en el puesto de trabajo con la educación de la siguiente forma:

a. En los casos en que el nivel de educación formal mínimo exigido sea secundaria completa o vocacional, se equiparán dos años de experiencia en el puesto actual que ocupa por cada año de educación secundaria.

Las jefaturas de estos niveles deberán acreditar tres años de experiencia en el área de

b. En los casos en que el nivel de educación formal mínimo fuere técnico-universitario o universitario completo, se equiparán tres años de experiencia en el puesto actual por cada año de estudios universitarios.

Las Jefaturas de estos niveles deberán equiparar cuatro años de experiencia en el área de desempeño por cada año de estudios universitarios.

Artículo 26: Si el servidor público no cumpliera con ninguno de los requisitos establecidos en los artículos anteriores, se mantendrá como Servidor Público en Funciones.

Artículo 27: Aquellas personas en puestos de Carrera Administrativa que correspondan a servidores públicos en goce de licencias por enfermedad, estudios, gravidez o por desempeñar cargos de elección popular, de libre nombramiento y remoción o de selección, u otros, se considerarán en interinidad al momento de aplicar el Procedimiento Especial de Ingreso.

Artículo 28: Los servidores públicos en goce de licencia podrán acogerse a lo establecido en el Procedimiento Especial de Ingreso, una vez concluya la misma.

Artículo 29: Los servidores públicos que al momento de ejecución del Procedimiento Especial de Ingreso ocupan puestos interinos, se evaluarán sobre la posición original que ocupaban para determinar su status.

Artículo 30: La idoneidad se comprobará mediante una evaluación de antecedentes para determinar que el servidor público cumple con los criterios de selección establecidos en el presente Decreto y los reglamentos específicos.

Artículo 31: Los resultados de la evaluación de antecedentes serán notificados a los Servidores Públicos en Funciones en un plazo no mayor de quince días hábiles por la respectiva Oficina Institucional de Recursos Humanos.

Artículo 32: En aquellos casos en que el Servidor Público en Funciones no esté de acuerdo con la decisión, podrá interponer recurso de reconsideración ante la Oficina Institucional de Recursos Humanos, dentro de un plazo de cinco días hábiles contados a partir de la fecha de notificación, y éste dispondrá de un término de quince días hábiles para...

Artículo 33: En los casos en que la Oficina Institucional de Recursos Humanos mantenga su decisión, el servidor público contará con cinco días hábiles para presentar un recurso de apelación ante la Dirección General de Carrera Administrativa, la que deberá resolverlo dentro de los quince días hábiles a partir de su presentación.

Artículo 34: El Procedimiento Especial de Ingreso se mantendrá vigente para todos aquellos servidores públicos que al momento de su aplicación queden en funciones.

Artículo 35: Corresponderá a la Dirección General de Carrera Administrativa la comprobación de la aplicación correcta del Procedimiento Especial de Ingreso y la emisión del certificado de status de Carrera Administrativa a los Servidores Públicos en funciones que hayan cumplido con los requisitos mínimos exigidos.

Artículo 36: El servidor público una vez haya adquirido el status de Carrera Administrativa, deberá ejercer sus funciones en la entidad correspondiente, adquiriendo así todo los derechos, deberes y obligaciones que le confiere la Ley, y demás disposiciones reglamentarias.

Artículo 37: Los servidores públicos incorporados a la Carrera Administrativa a través de este Procedimiento Especial de Ingreso, serán ~~nombrados~~ ~~en~~ un periodo de orientación por la Oficina Institucional de Recursos Humanos.

Artículo 38: Siempre que exista un puesto vacante de Carrera Administrativa, se recurrirá al concurso de ascenso y cuando éste no pueda proveer candidatos idóneos, se procederá al reclutamiento y selección externo mediante concurso de ingreso.

Artículo 39: Todo puesto vacante de Carrera Administrativa, posterior a la aplicación del Procedimiento Especial de Ingreso será llenado a través del Procedimiento Ordinario de Ingreso.

Artículo 40: El Procedimiento Ordinario de Ingreso establece las normas del reclutamiento y selección de los aspirantes a Ingresar a la Carrera Administrativa, con el propósito de que dicho proceso se realice en forma transparente y objetiva y garantice el nombramiento del personal idóneo para ejercer

Artículo 41: El reclutamiento y selección será el proceso mediante el cual se atraerá a los aspirantes potencialmente calificados para ocupar puestos de Carrera Administrativa, y se elegirá de entre ellos a los más idóneos mediante procedimientos e instrumentos válidos y confiables.

Artículo 42: La Dirección General de Carrera Administrativa no declarará elegible al aspirante para ocupar puesto público que tenga parentesco hasta el tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad con la Autoridad Nominadora de la misma institución, ni aquéllos que hayan sido destituidos en dos ocasiones por infracciones a las disposiciones legales o reglamentarias de la Carrera Administrativa.

Artículo 43: El Procedimiento Ordinario de Ingreso se desarrollará mediante el cumplimiento de las siguientes etapas:

- a. Confección de los Registros de Reingreso y de Elegibles
- b. Concurso de antecedentes o examen de libre oposición
- c. Integración de temas o listas de elegibles
- d. Evaluación de Ingreso
- e. Selección y nombramiento
- f. Período de prueba
- g. Otorgamiento de Status de Carrera Administrativa.

Artículo 44: La Dirección General de Carrera Administrativa confeccionará y mantendrá actualizados los Registros de Reingreso y de Elegibles, con el propósito de disponer de aspirantes para participar en los concursos de Ingreso para ocupar puestos vacantes. Estos Registros estarán disponibles para consulta de las Instituciones estatales que requerán llenar posiciones vacantes.

Artículo 45: El Registro de Reingreso, será aquél en el cual deben aparecer las generales de los ex-servidores públicos de Carrera Administrativa, que tuvieron que desvincularse de sus puestos de trabajo por razones distintas a las disciplinarias o al bajo rendimiento personal y que hayan expresado por escrito su interés en reingresar al servicio público.

Artículo 46: El reingreso a la Carrera Administrativa procede a través del Procedimiento Ordinario de Ingreso, a solicitud formal de parte interesada, en el mismo nivel de carrera u otro inferior al que desempeñaba al momento de su retiro.

Artículo 47: El Registro de Elegibles será aquél en el cual deben aparecer las generales y antecedentes académicos y profesionales de aquellos aspirantes que habiéndose manifestado dispuestos a ingresar al servicio público, puedan ser convocados a concurso de ingreso, en caso de vacante, por cumplir con los requisitos del puesto al cual aspiran.

Artículo 48: Para conformar los Registros de Reingreso y de Elegibles, la Dirección General de Carrera Administrativa convocará públicamente a los aspirantes a ocupar cargos públicos, conforme a las proyecciones de las necesidades de recursos humanos de la Administración Pública.

Artículo 49: La vigencia de los datos inscritos en los Registros de Reingreso y de Elegibles será de dos años y caducarán antes del plazo, si se modificaren los requisitos de los puestos de Carrera Administrativa para los cuales fueron creados.

Artículo 50: En los concursos de antecedentes cada aspirante aportará a los documentos que acredite la información presentada, los cuales serán revisados y calificados sobre la base de una escala porcentual, siendo setenta y cinco por ciento la puntuación mínima de aprobación.

Artículo 51: En los exámenes de libre oposición, los aspirantes presentarán pruebas escritas, orales y prácticas según las tareas del puesto. Los resultados de estas pruebas serán revisados y calificados sobre la base de la escala mencionada en el artículo anterior.

Artículo 52: La Dirección General de Carrera Administrativa realizará las convocatorias para participar en los concursos de ingreso a la Carrera Administrativa, por lo menos con veinte días hábiles de antelación a la ejecución de las pruebas con base al siguiente orden de prelación:

- a. Convocatoria para los inscritos en el Registro de Reingreso;
- b. Convocatoria para los inscritos en el Registro de Elegibles;
- c. Convocatoria pública.

Artículo 53: Las bases de las convocatorias regularán todos los concursos de ingreso y las mismas se harán mediante aviso público. Estas no podrán ser

lugar y fechas de inicio y término de recepción de inscripciones; de fecha de publicación de la lista de aspirantes admitidos y rechazados; y de fecha, hora y lugar en que se aplicarán las pruebas. De requerir modificar las bases del concurso, deberá darse aviso a los interesados por lo menos con veinticuatro horas de anticipación.

Artículo 54: Cuando en una convocatoria de concurso de ingreso, se agotare el período de inscripción sin que se hubiere inscrito ningún aspirante, o ninguno satisfaga los requisitos de la misma, se declarará desierto el concurso. La Dirección General de Carrera Administrativa deberá hacer la siguiente convocatoria, según el orden de prelación establecido en la Ley, dentro de los quince días hábiles siguientes.

Artículo 55: Los aspirantes rechazados para participar en un concurso de ingreso podrán presentar un recurso de reconsideración por escrito ante la Dirección General de Carrera Administrativa, dentro de los dos días hábiles siguientes a la fecha en que se dio a conocer el listado de los aspirantes rechazados. El recurso deberá ser resuelto dentro de un término de dos días hábiles a su presentación. Las decisiones de la Dirección General de Carrera Administrativa, para los efectos del concurso, son inapelables.

Artículo 56: El recurso de reconsideración ante la Dirección General de Carrera Administrativa, suspende automáticamente el proceso de concurso, hasta el momento en que el mismo sea resuelto.

Artículo 57: Para la realización de todo concurso de ingreso, la Dirección General de Carrera Administrativa conformará un Comité Organizador de Concurso, integrado por el Jefe de la Oficina Institucional de Recursos Humanos o su delegado, el jefe de la unidad organizativa a la que pertenece el cargo objeto de concurso al que se aspira y un representante de la Dirección General de Carrera Administrativa.

Artículo 58: La Dirección General de Carrera Administrativa asignará un código de identificación a los aspirantes admitidos.

Artículo 59: El Comité Organizador de Concurso será responsable de:

- a. Elaborar el proyecto de convocatoria de concurso.
- b. Dar a conocer la lista de admitidos y rechazados para participar en el concurso.

- c. Vigilar que el concurso se realice conforme a lo establecido en la convocatoria.
- d. Declarar desierto o sin efecto un concurso.
- e. Dar a conocer los resultados obtenidos por los aspirantes en el concurso.
- f. Elaborar y firmar el acta de concurso.

Artículo 60: Todo aspirante a un puesto de Carrera Administrativa que haya sido destituido de un puesto público por infracción de disposiciones legales y reglamentarias, al momento de llenar una solicitud de empleo deberá someter su condición de elegibilidad a la consideración de la Dirección General de Carrera Administrativa.

Artículo 61: El ex-servidor público de Carrera Administrativa, ~~separado del~~ servicio por reducción de fuerza y que participe en un concurso de Ingreso, ~~será~~ beneficiado con los puntos adicionales sobre la calificación final, a razón de un punto por cada año de servicio.

Artículo 62: El servidor público o el ex-servidor público que no sea de Carrera Administrativa y que participe en concursos de ingreso gozará de puntos adicionales sobre la calificación final de sus pruebas, a razón de medio punto por cada año de servicio.

Artículo 63: En los exámenes de libre oposición, el Comité Organizador correspondiente, hará públicas y pondrá a disposición de los interesados, las calificaciones obtenidas por los aspirantes en los concursos, concediéndole a los mismos hasta un plazo de tres días hábiles para cualquier reclamación al respecto.

Artículo 64: El Comité Organizador declarará sin efecto el concurso de ingreso, cuando en las pruebas aplicadas ningún aspirante obtenga el porcentaje mínimo global del setenta y cinco por ciento.

Artículo 65: La declaratoria de elegibilidad tendrá una vigencia máxima de un año. Los documentos relacionados con las pruebas de los aspirantes se mantendrán archivados durante la vigencia de la respectiva planilla de elegibles.

Artículo 66: En los casos en que los criterios de selección sean modificados, la

Artículo 67: El aspirante declarado elegible podrá ser eliminado de los respectivos registros, por cualquiera de las siguientes razones:

- a. Declinación por escrito.
- b. No realizar las pruebas de ingreso, sin haber presentado causa justificada.
- c. Haber suministrado falsa información sobre cualquier hecho concreto, por intentar o realizar engaño o fraude en sus pruebas para obtener su Ingreso.

Artículo 68: El aspirante que obtuyese una calificación inferior a la mínima aceptable, deberá esperar un período de seis meses para optar a la misma clase de puesto.

Artículo 69: Los aspirantes que hayan participado en exámenes de oposición podrán solicitar por escrito, la revisión de los documentos relativos a las pruebas en un término de quince días hábiles a partir de la fecha de notificación de los resultados.

Artículo 70: La Dirección General de Carrera Administrativa remitirá a la institución correspondiente la lista o terna de los candidatos seleccionados para que cumplan con el proceso de Evaluación de Ingreso, mediante entrevista personal ante el jefe inmediato de la oficina o despacho donde exista la respectiva vacante para aspirar a un determinado cargo o función.

Artículo 71: La Autoridad Nominadora seleccionará discrecionalmente, dentro de la terna o lista, a uno de los candidatos para llenar la vacante y notificará a la Dirección General de Carrera Administrativa el nombre del candidato seleccionado. El candidato elegido deberá estar disponible inmediatamente para ejercer el cargo. De no estarlo para su nombramiento se escogerá entre los restantes candidatos de la terna.

Artículo 72: La Autoridad Nominadora deberá formalizar el nombramiento del candidato seleccionado a más tardar quince días hábiles después de concluido el proceso de selección.

Artículo 73: El nombramiento de personal es la acción de recursos humanos, mediante la cual la Autoridad Nominadora formaliza la incorporación de una persona al servicio público.

Artículo 74: Las Oficinas Institucionales de Recursos Humanos serán las responsables de tramitar todos los nombramientos de servidores públicos y velarán por

que se efectúen conforme a las disposiciones establecidas en la Constitución Política, la Ley 9 de 20 de junio de 1994, el presente Decreto y demás disposiciones reglamentarias.

Artículo 75: Antes de iniciar labores el candidato seleccionado, deberá tomar posesión del cargo a través de la firma del acta de toma de posesión respectiva, que formalizará su nombramiento en una institución del Estado.

Artículo 76: A partir de la toma de posesión del servidor público, se deberá abrir un expediente donde se incluyan sus datos generales, referencias académicas, laborales y cualquiera otra información pertinente.

Artículo 77: Ningún Servidor Público de Carrera Administrativa podrá ser nombrado con un salario inferior al sueldo base asignado al puesto.

Artículo 78: Los puestos de Carrera Administrativa vacantes por ausencias prolongadas de sus titulares, causadas por licencias sin sueldo o especiales, sólo podrán ser ocupados a través del nombramiento interino de otro Servidor Público de Carrera Administrativa.

Artículo 79: El Servidor Público de Carrera Administrativa que ocupe un puesto nombrado interinamente en reemplazo de otro, adquirirá los mismos derechos, deberes y obligaciones inherentes al puesto el cual devengarán el diferencial del sueldo base que ocupa en forma permanente y el ejercido en forma interina.

Artículo 80: Cuando el titular del puesto renuncie anticipadamente al período concedido en una licencia para volver a su puesto de trabajo, tendrá que comunicar por escrito su intención por lo menos con treinta días calendario de anticipación. En caso de presentar renuncia formal a la institución, quien ocupe su cargo continuará interinamente, hasta que el puesto se someta a concurso y se designe en propiedad al nuevo titular.

Artículo 81: La Autoridad Nominadora mediante una resolución de personal hará las designaciones interinas de los servidores de Carrera Administrativa.

Artículo 82 Toda persona nombrada en un cargo público de Carrera deberá someterse a un período de prueba a partir de la toma de posesión, igualmente aplicará a los ascensos, antes de adquirir la calidad de Servidor Público de Carrera

Artículo 83: Los períodos de prueba correspondientes a cada puesto de trabajo serán establecidos conjuntamente entre la Dirección General de Carrera Administrativa y las Oficinas Institucionales de Recursos Humanos sobre la base de la complejidad del puesto y los requisitos exigidos.

Artículo 84: Las Oficinas Institucionales de Recursos Humanos, serán las responsables de que los servidores públicos cumplan con el período de prueba establecido para el puesto en que han sido nombrados.

Artículo 85: El jefe inmediato de un Servidor Público En Período de Prueba tendrá, durante el período de prueba, la responsabilidad de supervisarlo, orientarlo y capacitarlo en todas las tareas específicas de su puesto de trabajo.

Artículo 86: Quedarán exentos del período de prueba los casos de reingreso en la misma posición y los casos de Servidores Públicos de Carrera Administrativa, nombrados para puestos que ya han ocupado interinamente por un lapso equivalente al período de prueba establecido para dicho puesto y cuya evaluación del desempeño haya sido satisfactoria.

Artículo 87: La Oficina Institucional de Recursos Humanos podrá aceptar interrupciones del período de prueba por causas extraordinarias hasta un lapso del veinticinco por ciento de su duración. Si la interrupción sobrepasa dicho límite, el período de prueba será extendido hasta que se complete el tiempo estipulado.

Artículo 88: La Oficina Institucional de Recursos Humanos decidirá la suspensión o extensión del período de prueba por causas extraordinarias.

Artículo 89: Al momento del nombramiento, la Oficina Institucional de Recursos Humanos comunicará al aspirante que deberá cumplir con un período de prueba y lo orientará sobre su duración y las normas que lo regulan.

Artículo 90: Todo servidor público que se encuentre en período de prueba será sometido a la evaluación del desempeño, según normas y procedimientos establecidos.

Artículo 91: La Oficina Institucional de Recursos Humanos emitirá a la Dirección General de Carrera Administrativa, una certificación que acredite la

Artículo 92: La Dirección General de Carrera Administrativa conferirá el Status de Servidor de Carrera Administrativa, a aquellos servidores públicos que al completar el período de prueba, obtengan una evaluación del desempeño satisfactoria

CAPITULO V DE LA CONTRATACIÓN EVENTUAL DE SERVICIOS DE PERSONAL

Artículo 93: Sólo se podrá contratar personal eventual para realizar funciones de carácter temporal o accidental.

Artículo 94: La contratación eventual de un servidor para labores de naturaleza permanente sólo procederá en caso de máxima necesidad debidamente fundamentada. El contrato y sus posteriores renovaciones no podrán exceder de tres años consecutivos.

Artículo 95: Esta forma de contratación no requiere de concurso y la relación contractual concluye al término del mismo. Los servicios prestados en esta condición no generan derechos de ninguna clase para efectos de la Carrera Administrativa.

CAPÍTULO VI DE LA CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Artículo 96: La Dirección General de Carrera Administrativa mantendrá al día un Sistema de Clasificación de Puestos del Estado que servirá de base para la valoración de los puestos, reclutamiento y selección capacitación y demás fines de la Administración de los Recursos Humanos.

Artículo 97: Un puesto de trabajo del Sector Público estará formado por el conjunto de tareas, responsabilidades y requisitos mínimos que se requieran para desempeñar el cargo.

Artículo 98: Los puestos de Carrera Administrativa se estructurarán por clases, ocupacionales y éstos a su vez, por niveles.

Artículo 99: Las Clases Ocupacionales se ordenarán según la naturaleza de sus tareas, complejidad, responsabilidad, experiencia y educación requerida para el puesto.

Artículo 100: Las clases ocupacionales son categorías que permiten organizar a los servidores públicos en razón de su formación, capacitación o experiencia reconocida.

Artículo 101: Para aspirar o pertenecer a una clase ocupacional no basta poseer los requisitos mínimos establecidos sino aplicar expresamente para ingresar en ella.

Artículo 102: El Manual Central de Clases Ocupacionales contendrá las descripciones de cada clase ocupacional del Sector Público.

Artículo 103: Los niveles son los grados que se establecen para cada clase ocupacional y determinan el ascenso del Servidor Público de Carrera Administrativa dentro de su clase ocupacional.

Artículo 104: La Dirección General de Carrera Administrativa realizará los estudios correspondientes y aprobará los cambios de clasificación a fin de mantener actualizado el Manual Central de Clases Ocupacionales y la estructura de cargos de las instituciones.

Artículo 105: Un puesto puede ser analizado las veces que resulte necesario, pero no podrá ser elevado a una clase de mayor categoría más de una vez en un período de un año.

Artículo 106: Los cambios en la clasificación de los puestos, se harán efectivos una vez la Dirección General de Carrera Administrativa emita la resolución respectiva y la comunique a la entidad solicitante. Será responsabilidad de la Oficina Institucional de Recursos Humanos correspondiente, comunicar estos cambios a los servidores afectados.

CAPÍTULO VII DE LOS CARGOS

Artículo 107: Los cargos son los puestos de trabajo a través de los cuales los servidores públicos desempeñan las tareas asignadas.

Artículo 108: La asignación a un cargo siempre está determinada por la necesidad Institucional e identifica la jerarquía funcional, el nivel de carrera, la clase ocupacional y especialidad alcanzados.

Artículo 109: Cada Institución establece, según las normas pertinentes, los puestos que requiere para cumplir sus fines, objetivos y funciones.

Artículo 110: Los cargos de responsabilidad directiva son compatibles con los niveles superiores de carrera de cada clase ocupacional, según corresponda.

Artículo 111: Cualquier modificación a la estructura de cargos en una institución del Estado, debe ser consultada a la Dirección General de Carrera Administrativa, con la sustentación de estudios organizacionales y de trabajo.

CAPITULO VIII DEL EJERCICIO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

Artículo 112: Todo servidor de la Administración Pública, cualquiera fuera su condición laboral, estará sujeto a los derechos, deberes y obligaciones y prohibiciones determinadas por la Ley orgánica y el presente Decreto.

Artículo 113: El servidor tiene derecho a desarrollarse en la Carrera Administrativa sobre la base de su calificación laboral e interés personal.

Artículo 114: Los servidores deberán supeditar sus intereses particulares a los intereses generales de la institución.

Artículo 115: Los servidores deberán aplicar, actualizar y transmitir permanentemente las técnicas, las normas y los procedimientos inherentes a la función que desempeñan.

Artículo 116: Los servidores podrán efectuar declaraciones públicas sólo sobre asuntos de su competencia y cuando estén autorizados por la Autoridad Nominadora.

Artículo 117: Mientras dure su relación laboral con la Administración Pública, los servidores están impedidos para desempeñar otro empleo remunerado o suscribir contrato de locación de servicios bajo cualquier modalidad con otra entidad del Estado, salvo para el desempeño de un cargo docente.

Artículo 118: Los Servidores Públicos de Carrera Administrativa gozan de estabilidad laboral dentro de la Administración Pública. Sólo podrán ser destituidos por causa prevista en la Ley, previo proceso administrativo disciplinario.

Artículo 119: Los servidores públicos tendrán derecho a gozar de permisos para ejercer la docencia universitaria hasta por un máximo de seis horas semanales; el mismo deberá ser compensado por el servidor. Similar derecho se concederá a los servidores que sigan estudios formales con éxito.

Artículo 120: Los períodos de licencia sin goce de remuneración no son computables como tiempo de servicios en la Administración Pública, para ningún efecto.

Artículo 121: Cuando el sueldo del servidor público sea pagado mediante cheque éste deberá entregarse en horas en que el respectivo banco se encuentre abierto, dándosele facilidades para cambiarlo dentro de dicho horario.

Artículo 122: Todo funcionario público puede acumular hasta cuarenta horas en concepto de tiempo compensatorio en un mes. Sólo se reconocerá remuneración por sobretiempo cuando el funcionario haya sido previamente autorizado por el jefe inmediato a laborar horas extraordinarias. Dicho sobretiempo no podrá exceder el veinticinco por ciento de la jornada regular de acuerdo con las limitaciones y excepciones establecidas en leyes existentes.

Artículo 123: Los servidores públicos, con personal a su cargo, que se extralimiten en la concesión de tiempo compensatorio, tendrán sanciones y le serán aplicadas de acuerdo a lo establecido en los artículos 141, 142 y 143 de la Ley N°9 de 20 de junio de 1994 y al procedimiento establecido en el presente Decreto.

Artículo 124: El uso de tiempo compensatorio deberá hacerse efectiva dentro de los treinta días siguientes a la fecha en que se trabajó, ya sea de forma parcial o por el total acumulado, de acuerdo a la autorización previa del superior inmediato y a las

Artículo 125: La Oficina Institucional de Recursos Humanos mantendrá un control estricto sobre la concesión de tiempo compensatorio, su total acumulado y el tiempo dentro del cual debe hacerse uso de él, en coordinación con el superior inmediato del servidor público. La autorización para laborar sobretiempo así como el uso del tiempo compensatorio deberá ser comunicado a la Oficina Institucional de Recursos Humanos dentro de los dos días hábiles siguientes.

CAPITULO IX DE LAS ASOCIACIONES

Artículo 126: Los Servidores Públicos de Carrera Administrativa tienen derecho a constituir asociaciones y de afiliarse a ellas, pero no podrán ejercer este derecho mientras desempeñen cargos de elección popular, de confianza o de selección.

Artículo 127: Las Asociaciones representan a sus afiliados en los asuntos que establece la Ley orgánica y su representante legal gozará de facilidades para ejercer la dirigencia de la misma.

Artículo 128: Ante resoluciones o actos que afectan sus derechos, los servidores públicos tienen expeditos los recursos establecidos en la ley orgánica, el presente Decreto y demás reglamentos que regulan la materia.

CAPITULO X DE LA MOVILIDAD LABORAL

Artículo 129: Se reconocen como acciones de movilidad laboral los traslados y los desplazamientos y corresponderá a la Dirección General de Carrera Administrativa desarrollar la metodología correspondiente.

Artículo 130: La movilidad laboral de un servidor público para desempeñar diferentes tareas dentro de su entidad o en otra, deberá efectuarse teniendo en consideración su formación.

Artículo 131: La asignación de funciones permite precisar las tareas que debe desempeñar un servidor público dentro de su entidad, según el nivel de carrera, clase ocupacional y especialidad alcanzados.

La primera asignación se produce al momento del ingreso a la Administración Pública, las posteriores asignaciones se efectuarán al aprobarse vía resolución, la movilidad laboral o el ascenso del servidor.

CAPITULO XI DE LOS ASCENSOS EN LA CARRERA

Artículo 132: Los ascensos en la Carrera Administrativa se expresan a través de la asunción de tareas y responsabilidades de mayor dificultad o complejidad a las del nivel del puesto de trabajo de procedencia.

Artículo 133: El ascenso del servidor procede al nivel inmediato superior de su respectiva Clase Ocupacional o al cambio de otra Clase Ocupacional.

Artículo 134: A los Servidores Públicos de Carrera Administrativa que se desempeñen voluntariamente como instructores de capacitación y que elaboren trabajos de investigación según su especialidad, en beneficio de su entidad y del país, se les reconocerán estas ejecutorias dentro del proceso de ascenso.

Artículo 135: Para participar en el proceso de ascenso, el servidor deberá cumplir previamente dos requisitos fundamentales, a saber, permanecer un tiempo mínimo de dos años en el nivel de su clase ocupacional y acumular un mínimo de cincuenta y un horas de instrucción efectiva por cada año de permanencia en el nivel de carrera.

Artículo 136: Cumplidos los dos requisitos fundamentales, el servidor queda habilitado para intervenir en un concurso de ascenso, en el que se valorarán los factores de estudios de formación general; méritos y ejecutorias individuales y el desempeño laboral.

Artículo 137: El cambio de Clase Ocupacional procede a petición expresa del servidor público, previa existencia de vacante sometida a concurso y este deberá cumplir con el tiempo de permanencia o un año en su nivel de carrera de la clase ocupacional de

Artículo 138: El procedimiento de los concursos de ascensos estará contenido en el reglamento que emitirá la Dirección General de Carrera Administrativa.

Artículo 139: Los concursos para ascenso se harán ininterrumpidamente, siendo responsabilidad de la Autoridad Nominadora de la entidad correspondiente, garantizar su ejecución desde la previsión presupuestaria necesaria hasta su culminación

Artículo 140: Es nulo todo acto administrativo que apruebe ascensos automáticos o desvirtúe la aplicación y valoración de los factores establecidos por la Ley orgánica y su reglamentación.

CAPITULO XII DE LA RETRIBUCIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

Artículo 141: Los sueldos de los funcionarios amparados por la Carrera Administrativa se regirán de acuerdo a las siguientes reglas:

a. Ningún funcionario devengará menos del sueldo base que corresponda al puesto que ocupa

b. Los sueldos de los Servidores Públicos de Carrera Administrativa serán determinados por la Escala Salarial que contemple la Ley General de Sueldos la cual fijará las sumas mínimas, medias y máximas correspondientes a cada Clase Ocupacional.

c. Para la retribución de los puestos se tomarán en cuenta las condiciones fiscales, las modalidades de cada clase ocupacional y el costo de vida, entre otros.

d. La Autoridad Nominadora podrá solicitar a la Dirección General de Carrera Administrativa, ajustes a la retribución de los funcionarios atendiendo a factores tales como: antigüedad, eficiencia, y resultado de la evaluación del desempeño, sujeto a lo que se establezca en la Ley General de Sueldos.

Artículo 142: El desempeño laboral se retribuye con equidad y justicia estableciéndose una compensación económica adecuada dentro del sistema, sin

CAPITULO XIII
DE LAS EVALUACIONES

Artículo 143: La evaluación del desempeño es un instrumento técnico de administración de personal cuyo resultado fundamentará las políticas y acciones de recursos humanos así como el aprovechamiento de las potencialidades, aspiraciones y desarrollo de los Servidores Públicos de Carrera Administrativa

Artículo 144: La Dirección General de Carrera Administrativa elaborará el Programa Técnico de Evaluación del Desempeño con sus respectivas normas y procedimientos.

Artículo 145: La evaluación será de tipo descendente lo que significa que cada jefe inmediato deberá efectuar la evaluación y calificación del desempeño de sus subalternos.

Artículo 146: El incumplimiento de este deber se considerará como falta administrativa y el superior inmediato deberá responder por los perjuicios que, como consecuencia de la omisión de la evaluación, se le ocasione al personal subalterno.

Artículo 147: El resultado de la calificación obtenida en la evaluación servirá como reconocimiento y estímulo para los servidores públicos que destaquen por su competencia, lealtad y moralidad en el desempeño de sus funciones.

CAPITULO XIV
DE LA CAPACITACIÓN PARA LA CARRERA

Artículo 148: Corresponderá a la Dirección General de Carrera Administrativa, establecer el Sistema de Capacitación y Desarrollo del Servidor Público. Sus acciones de capacitación se regularán en el ámbito nacional.

Artículo 149: La capacitación estará orientada al desarrollo de competencias, actitudes, prácticas, habilidades y valores positivos del servidor, tendientes a garantizar la eficiencia de la Administración Pública y el desarrollo de la Carrera Administrativa.

Artículo 150: La capacitación será obligatoria en todas las entidades de la Administración Pública, debiendo utilizarse para tal propósito los recursos con que cuenta el Estado y a través de la Cooperación Técnica Internacional.

Artículo 151: Las entidades están obligadas a divulgar oportunamente las ofertas de capacitación, otorgar facilidades de participación y utilizar adecuadamente los conocimientos adquiridos por el servidor capacitado.

Artículo 152: Es deber del jefe inmediato tramitar la solicitud de capacitación de un servidor subalterno, justificando su asistencia o no al evento. Incurrirá en falta administrativa el jefe que a propósito no cumpla con esta disposición.

Artículo 153: Los servidores públicos que manifiesten su intención de participar en eventos de capacitación y sean seleccionados, tendrán la obligación de asistir a un 95% del tiempo efectivo de instrucción y la certificación otorgada dependerá del nivel de calificación de su evaluación.

Artículo 154: Para efectos de los ascensos en la Carrera Administrativa, la capacitación se acreditará mediante el certificado oficial que emita el organismo patrocinador al servidor público que haya cumplido los requisitos de asistencia y aprovechamiento establecidos.

Artículo 155: Las certificaciones otorgadas en reconocimiento de una capacitación recibida tendrán, además de las generales del ente patrocinador, el nombre completo del asistente, su número de cédula, las fechas de la capacitación, las horas efectivas de instrucción y el número de registro de expedición de la certificación.

Artículo 156: Se establece el crédito como unidad de cálculo para el factor capacitación. Cada crédito equivaldrá a diecisiete horas de clase efectivas con presencia docente o a treinta cuatro horas de trabajos prácticos. En los casos de cursos a distancia, la Dirección General establecerá la equivalencia correspondiente.

Artículo 157: Excepcionalmente y en los lugares o sitios donde el Estado no pueda garantizar un adecuado programa de capacitación, ésta será sustituida por el factor experiencia. La misma se certificará mediante un examen de conocimientos prácticos y que será ajustado con el contenido de los programas formales de capacitación aprobados por la Dirección General de Carrera Administrativa

CAPÍTULO XV DEL BIENESTAR DEL SERVIDOR PUBLICO

Artículo 158: La Administración Pública a través de sus entidades, deberá diseñar y establecer políticas para implantar, de modo progresivo, programas de bienestar social e incentivos dirigidos a la promoción humana de los servidores y su familia, así como a contribuir al mejor ejercicio de las funciones asignadas.

Artículo 159: Las entidades públicas garantizarán la ejecución progresiva de las acciones de bienestar e incentivos, destinando los fondos necesarios en aquellos casos que su otorgamiento sea directo o bajo convenio con otras entidades que cuenten con la infraestructura y medios correspondientes

Artículo 160: Los programas de bienestar social dirigidos a contribuir al desarrollo humano del servidor público y de su familia, procurarán la atención prioritaria de sus necesidades básicas.

Artículo 161: Los servidores contratados y personal cesante de la administración pública tendrán acceso a los programas de bienestar y/o incentivos en aquellos aspectos que correspondan, hasta por el término de un año en la entidad de su último servicio.

Artículo 162: La Dirección General de Carrera Administrativa establecerá las guías y disposiciones generales para la ejecución de los programas de bienestar social e incentivos en la Administración Pública.

CAPÍTULO XVI DEL REGISTRO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Artículo 163: Las instituciones públicas organizarán y mantendrán actualizado el registro de sus servidores, tanto activos como cesantes, bajo la responsabilidad de la Oficina Institucional de Recursos Humanos.

Artículo 164: La Dirección General de Carrera Administrativa, organizará y mantendrá actualizado el registro de los servidores públicos, para lo cual las entidades públicas están obligadas a proporcionar la información que se les solicite.

Artículo 165: El registro de servidores públicos será organizado de manera uniforme en todas las entidades públicas teniendo en cuenta que para efectos del Régimen de Carrera Administrativa, la Administración Pública es única. La Dirección General de Carrera Administrativa regulará y supervisará dichos registros.

Artículo 166: Los datos del registro que genera la propia entidad se actualizan de oficio; los restantes son incorporados a pedido y acreditación del interesado con documentos originales e incorporando en su legajo personal, copias debidamente certificadas por la Oficina Institucional de Recursos Humanos.

Artículo 167: Los documentos del registro que conforman el legajo personal del servidor se desplazan de oficio con él, hasta el término de su ejercicio en la función pública. Le corresponderá a la entidad receptora ordenar el traspaso a ésta del respectivo expediente personal.

Artículo 168: La Dirección General de Carrera Administrativa suministrará los instrumentos e indicaciones sobre el mínimo de requisitos que deberán contener los expedientes personales y su debido manejo.

CAPÍTULO XVII DEL RÉGIMEN DISCIPLINARIO

Artículo 169 El Régimen Disciplinario forma parte del Sistema de Administración de Recursos Humanos del Estado, y sus normas se aplicarán a todos los servidores públicos, sin perjuicio de los aspectos disciplinarios que estuvieren regulados

Artículo 170: Los servidores públicos serán responsables por la comisión de faltas administrativas en el ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de las responsabilidades civiles o penales en que puedan incurrir.

Artículo 171: El incumplimiento de los deberes, obligaciones, prohibiciones y demás disposiciones legales o reglamentarias que regulan el Régimen de Carrera Administrativa, será considerado como falta administrativa.

Artículo 172: La aplicación de una sanción disciplinaria deberá ser el resultado final de un procedimiento administrativo donde se hayan investigado los hechos.

Artículo 173: Se aplicarán sanciones disciplinarias a los servidores públicos que incurran en faltas administrativas, de acuerdo a lo establecido en el artículo 141 de la Ley Nº 9 del 20 de junio de 1994, y en atención a la gravedad de la falta cometida.

Artículo 174: Cuando proceda la amonestación verbal el superior jerárquico levantará un informe en el que constarán los hechos, las faltas cometidas y el fundamento legal que sirve de sustento para su aplicación, el que le será notificado personalmente al servidor público, entregándole copia del mismo. Dicho informe se enviará a la Oficina Institucional de Recursos Humanos, para ser incorporado al expediente del servidor público amonestado.

Artículo 175: En los casos de amonestaciones escritas o de suspensiones, el superior jerárquico enviará un informe a la Oficina Institucional de Recursos Humanos en que constará el o los hechos, los testimonios, de haberlos, y la solicitud de que se autorice la imposición de la sanción correspondiente, para lo cual la Oficina Institucional de Recursos Humanos contará con un periodo de hasta diez días hábiles, contados a partir del día siguiente de recibido el informe, para realizar una investigación, con el propósito de determinar si procede o no la sanción solicitada. Dentro de los dos días hábiles siguientes al recibo del informe, la Oficina Institucional de Recursos Humanos notificará al servidor público, quien podrá presentar un escrito sobre su versión de los hechos, ante esa misma oficina, dentro de un término no mayor de dos días hábiles a partir de la notificación.

Artículo 176: Concluida la investigación, la Oficina Institucional de Recursos Humanos enviará al superior jerárquico un informe en el que expresará si considera o no que procede la imposición de la sanción correspondiente. De éste se dará copia al

Artículo 177: La sanción será aplicada mediante resolución dictada, por el superior jerárquico, dentro de los dos días hábiles siguientes al recibo del informe, la que será efectiva una vez quede ejecutoriada la resolución. El servidor público sancionado podrá hacer uso del recurso de reconsideración dentro de los dos días hábiles siguientes a su notificación. Su interposición suspende la sanción.

Artículo 178: El superior deberá resolver el recurso de reconsideración dentro de los tres días hábiles siguientes a su interposición.

Artículo 179: La destitución procesa de acuerdo a lo establecido en el artículo 151 de la Ley N°9 de 20 de junio de 1994.

Artículo 180: En el caso de comisión de una falta que amerite la destitución directa, se atenderá al procedimiento establecido en la Ley N°9 de 20 de junio de 1994.

Artículo 181: No se podrá sancionar al servidor público que, justificadamente se encuentre ausente por cualquiera de las causas previstas en el artículo 82 de la Ley N°9 de 20 de junio de 1994.

Artículo 182: No se aplicarán sanciones disciplinarias en los casos en que la actuación del servidor público se haya enmarcado en el cumplimiento de los deberes y en el ejercicio de los derechos que le hayan sido reconocidos en la Ley, el presente Decreto y demás reglamentaciones.

Artículo 183: La Dirección de Carrera Administrativa establecerá los criterios para orientar la calificación de la gravedad de las faltas, así como de las sanciones disciplinarias correspondientes a las mismas.

Artículo 184: El servidor público destituido que no sea de Carrera Administrativa, podrá interponer el recurso de reconsideración dentro de un plazo de cinco días hábiles a partir de la notificación de su destitución. La Autoridad Nominadora contará con un plazo de hasta treinta días calendario para resolver el recurso.

Artículo 185: En los casos de denuncia por parte de los usuarios de los servicios públicos, de conformidad con lo previsto en el artículo 140 de la Ley N°9 de 20 de junio de 1994, el superior jerárquico que la reciba la remitirá a la Oficina Institucional de Recursos Humanos y ésta realizará la investigación necesaria siguiendo el procedimiento establecido para las diferentes faltas administrativas, de

CAPÍTULO XVIII DE LAS RELACIONES LABORALES

Artículo 186: La Oficina Institucional de Recursos Humanos fiscalizará la administración del régimen disciplinario y asumirá el rol orientador y conciliador para garantizar, con objetividad, los principios de equidad y justicia.

Artículo 187: El superior jerárquico que considere aplicar una sanción disciplinaria por la comisión de una falta administrativa de un subalterno, deberá requerir orientación a la Oficina Institucional de Recursos Humanos.

Artículo 188: Todo servidor público que considere que se le ha vulnerado o violado uno de sus derechos, presentará ante la Oficina Institucional de Recursos Humanos un escrito en el que relatará los hechos.

La Oficina Institucional de Recursos humanos realizará la investigación respectiva dentro de los quince días hábiles siguientes.

Concluida la investigación, la Oficina Institucional de Recursos Humanos decidirá, mediante resolución motivada, si le asiste o no la razón al servidor público.

De asistirle la razón, en la misma resolución ordenará lo pertinente para que el derecho vulnerado le sea restituido.

La acción para reclamar el derecho vulnerado prescribe a los treinta días calendarios de haber tenido conocimiento del hecho.

Artículo 189: La Dirección General de Carrera Administrativa establecerá las guías y disposiciones generales sobre la ejecución de Programas de Relaciones Laborales en la Administración Pública.

CAPÍTULO XIX DEL TÉRMINO DE LA RELACION LABORAL

Artículo 190: El término de la relación laboral de los servidores públicos se expresa por resolución de la Autoridad Nominadora con clara mención de la causal que se invoca y los documentos que acreditan la misma.

Artículo 191: En los casos de fallecimiento, renuncia, reducción de fuerza o destitución, la resolución respectiva, expresará además todos los aspectos referentes a la situación laboral del ex-servidor público, a fin de facilitar el inmediato ejercicio de los

Artículo 192: La Dirección General de Carrera orientará y regulará los aspectos sobre la terminación del ejercicio de la función pública de los servidores públicos.

Artículo 193: Al término de la relación laboral del servidor público este deberá hacer entrega formal del cargo, bienes y asuntos pendientes de atención ante el jefe inmediato

CAPITULO XX DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS, TRANSITORIAS Y FINALES

Artículo 194: La ubicación inicial de los Servidores Públicos en Funciones en los niveles de Carrera se determinará por el Procedimiento Especial de Ingreso.

Artículo 195: A partir de su acreditación en los niveles de Carrera Administrativa, las sanciones disciplinarias impuestas con anterioridad a los servidores públicos, quedarán extinguidas.

Artículo 196: Este Decreto deroga toda disposición anterior que le sea contraria.

Artículo 197: El presente Decreto rige a partir de su publicación en la Gaceta Oficial.

COMUNIQUESE Y PUBLIQUESE.

Dado en la ciudad de Panamá a los doce días del mes de septiembre de 1987.

ERNESTO PEREZ BALLADARES
Presidente de la República

OLMEDO DAVID MIRANDA JR.
Ministro de la Presidencia

**CONSIDERANDO
DECRETA
CAPÍTULO I
DISPOSICIONES GENERALES
CAPÍTULO II
DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE CARRERA ADMINISTRATIVA
CAPÍTULO III
DE LAS OFICINAS INSTITUCIONALES DE RECURSOS HUMANOS**

CAPITULO IV
DEL INGRESO A LA CARRERA ADMINISTRATIVA
CAPITULO V
DE LA CONTRATACIÓN EVENTUAL DE SERVICIOS DE PERSONAL
CAPÍTULO VI
DE LA CLASIFICACIÓN DE PUESTOS
CAPÍTULO VII
DE LOS CARGOS
CAPITULO VIII
DEL EJERCICIO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
CAPITULO IX
DE LAS ASOCIACIONES
CAPITULO X
DE LA MOVILIDAD LABORAL
CAPITULO XI
DE LOS ASCENSOS DE LA CARRERA
CAPITULO XII
DE LA RETRIBUCIÓN DE LOS SERVIDORES PUBLICOS
CAPITULO XIII
DE LAS EVALUACIONES
CAPÍTULO XIV
DE LA CAPACITACION PARA LA CARRERA
CAPÍTULO XV
DEL BIENESTAR DEL SERVIDOR PUBLICO
CAPÍTULO XVI
DEL REGISTRO DE LOS RECURSOS HUMANOS
CAPITULO XVII
DEL REGIMEN DISCIPLINARIO
CAPITULO XVIII
DE LAS RELACIONES LABORALES
CAPITULO XIX
DEL TERMINO DE LA RELACION LABORAL
CAPITULO XX
DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS, TRANSITORIAS Y FINALES

**Presidencia de la República
Dirección General de Carrera Administrativa**

**REGLAMENTO DE CAPACITACION
Y DESARROLLO DE LOS SERVIDORES PUBLICOS**

D. Kaa de Palma
PROFESORA

Julio de 1999

DADO EN EL HONORABLE SALON DE SESIONES DEL CONSEJO MUNICIPAL DEL DISTRITO DE CHANGUINOLA, A LOS VEINTISEIS (26) DIAS DEL MES DE FEBRERO DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y SIETE (1997).

El Presidente
SAMUEL SMITH

SARA ARIAS
Subsecretaria

SYDIA ANDERSON
Secretaria del Concejo

EL SUSCRITO ALCALDE DEL DISTRITO DE CHANGUINOLA, PROVINCIA DE BOCAS DEL TORO, EDUARDO A. LEWIS. R. EN USO DE SUS FACULTADES LEGALES Y CONSTITUCIONALES, SANCIONA EL PRESENTE ACUERDO ROY 28 DE FEBRERO DE 1997.

EDUARDO A. LEWIS R.
Alcalde Municipal del
Distrito de Changuinola

FE DE ERRATA

* PARA CORREGIR ERROR INVOLUNTARIO PUBLICADO EN LA GACETA OFICIAL 23,379 DEL 17 DE SEPTIEMBRE DE 1997. EN EL DECRETO EJECUTIVO N° 222 DEL 12 DE SEPTIEMBRE DE 1997 POR EL CUAL SE ESTABLECE Y REGULA LA CARRERA ADMINISTRATIVA.*

EN SU ARTICULO 2, DEL CUARTO RENGLON DICE: DEBEN EMPENARSE.

DEBE DECIR: DEBEN DESEMPEÑARSE

EN SU ARTICULO 3, DEL CUARTO RENGLON DICE: PUBLICOS O LAS ORGANIZACIONES.

DEBE DECIR: PUBLICOS Y LAS ORGANIZACIONES.

AVISOS

AVISO DE DISOLUCION Por este medio se avisa al público que mediante Escritura Publica N°	8816 del 20 de agosto de 1997, extendida ante la Notaría Primera del Circuito de Panamá, microfilmada dicha	escritura en la Ficha 243377, Rollo 56912; Imagen 0016 el día 1 de septiembre de 1997, en la Sección de	Micropelícula (Mercantil) del Registro Público, ha sido dada a la sociedad anónima denominada "GLISTEN	INTERNATIONAL CORPORATION". Panamá. L-440-838-38 Tercera publicación
--	---	---	--	--

EDICTOS AGRARIOS

REPUBLICA DE PANAMA MINISTERIO DE DESARROLLO AGROPECUARIO DIRECCION NACIONAL DE REFORMA AGRARIA REGION N° 5 PANAMA OESTE EDICTO N° 293-DRA-97 El Suscrito Funcionario Sustanciador de la Dirección Nacional de Reforma Agraria, en la Provincia de Panamá, al publico. HACE SABER Que el señor (a) GRACIELA CAICEDO DE GRACIA , vecino (a)	corregimiento La Chorrera, Distrito de La Chorrera, portador de la cédula de identidad personal N° 8-122-177, ha solicitado a la Dirección Nacional de Reforma Agraria, mediante solicitud N° B-336-96, según plano aprobado N° 803-07-12840 la adjudicación a título oneroso de una parcela de tierra patrimonial adjudicada, con una superficie de 0 Has + 0888 17 M 2 que forma parte de la Finca N° 24,867, inscrita al Tomo 607, Folio N° 284, de propiedad del Ministerio de Desarrollo	El terreno está ubicado en la localidad de Las Lajas, Corregimiento de Las Lajas, Distrito de Chame, Provincia de Panamá, comprendido dentro de los siguientes linderos. NORTE Edwin García Bustamante y Dalys Guzmán Ortega SUR Patrocino Morán Cedeño ESTE Abel Lasso Arancibia y sarvidumbre OESTE , Teodora Edith Jordán Castillo Para los efectos legales se fija este Edicto en lugar visible de este despacho en la Alcaldía	en la Corregiduría de Las Lajas y copias del mismo se entregarán al interesado para que los haga publicar en los órganos de publicidad correspondientes, tal como lo ordena el artículo 108 del Código Agrario. Esta Edicto tendrá una vigencia de quince (15) días a partir de la última publicación. Dado en Capira, a los 9 días del mes de septiembre de 1997 GLORIA MUÑOZ Secretaria Ad-Hoc JOSE CORDERO SOSA Funcionario Sustanciador	Unica Publicacion REPUBLICA DE PANAMA MINISTERIO DE DESARROLLO AGROPECUARIO DIRECCION NACIONAL DE REFORMA AGRARIA REGION N° 5 PANAMA OESTE EDICTO N° 294-DRA-97 El Suscrito Funcionario Sustanciador de la Dirección Nacional de Reforma Agraria, en la Provincia de Panamá, al publico HACE SABER
--	---	--	---	---

JUNTA TÉCNICA DE CARRERA ADMINISTRATIVA

RESOLUCIÓN N° 4
(de 26 de agosto de 1999)

**“Por la cual se aprueba el
Reglamento Técnico de Capacitación y Desarrollo de los servidores públicos”**

La Junta Técnica de Carrera Administrativa,
En uso de sus facultades legales

CONSIDERANDO

Qué la Ley N° 9 de 20 de junio de 1994, por la cual se establece y regula la Carrera Administrativa, crea un sistema de administración de recursos humanos para estructurar, sobre la base de méritos y eficiencia, los procedimientos y las normas aplicables a los servidores públicos.

Qué el artículo 26 de la Ley N° 9 de 1994 faculta a la Junta Técnica de Carrera Administrativa a aprobar los reglamentos técnicos presentados por la Dirección General de Carrera Administrativa

Qué las disposiciones contenidas en este Reglamento incorpora las normas que regulan el sistema nacional de capacitación y la Administración de los procesos de capacitación y desarrollo de los servidores públicos

RESUELVE

ARTÍCULO PRIMERO: Aprobar en todas sus partes el Reglamento Técnico de Capacitación y Desarrollo de los servidores públicos

ARTÍCULO SEGUNDO: Corresponderá a la Dirección General de Carrera Administrativa ordenar su distribución y dictar las instrucciones necesarias para que las Instituciones adopten en el ámbito institucional las disposiciones de este del servidor público

COMUNÍQUESE Y CUMPLASE

Dado en la ciudad de Panamá a los 26 días del mes de agosto de mil novecientos noventa y nueve (1999)


JORGE MOTTLEY

Presidente

REGLAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE LOS SERVIDORES PUBLICOS

D. Kaa de Palma
PROFESORA

Artículo 1 Propósito

El presente Reglamento tiene como propósito establecer las normas que regulen el funcionamiento del Sistema Nacional de Capacitación y la administración de los procesos capacitación y desarrollo de los servidores públicos

Artículo 2 Concepto de Capacitación

Se entenderá por capacitación de los recursos humanos el proceso sistemático de enseñanza, aprendizaje, así como el desarrollo de conocimiento, habilidades y actitudes positivas en el servidor público, tendientes a optimizar su desempeño y a promover su superación profesional dentro del servicio público.

Artículo 3 Modalidades de Capacitación

Los programas de capacitación en su desarrollo combinarán diversas estrategias o modalidades de ejecución entre las que se incluyen la capacitación presencial, semipresencial, a distancia, capacitación en servicio, en el puesto de trabajo y la autoinstrucción.

Artículo 4 Financiamiento de la Capacitación

Se reconoce a la autogestión económica de las unidades de capacitación como una fuente de financiamiento adicional a las ya establecidas para el desarrollo de los programas y eventos de capacitación.

Artículo 9 Clasificación de los Eventos de Capacitación

Para efectos de los programas de capacitación se establece la siguiente clasificación de eventos:

- a. Charla o Conferencia:**
Actividad académica cuya duración mínima es de 45 minutos, la cual es ejecutada mediante el método expositivo oral.
- b. Ciclo de Charlas:**
Actividad académica cuya duración oscila entre 4 y 12 horas en donde se abordan temas específicos de manera magistral.
- c. Jornada y Taller:**
Evento de orden académico en donde se aborda una materia a través de exposiciones magistrales, trabajos en grupos o por comisiones con una duración que oscila entre las 12 y 16 horas.
- d. Congreso:**
Junta o reunión organizada por especialistas o estudios de un área temática con el propósito de deliberar sobre temas relacionados. Tiene una duración mínima de 21 horas.
- e. Seminario:**
Actividad de enseñanza organizada para adquirir, o actualizar conocimientos y habilidades relativas al desempeño en un puesto de trabajo cuya duración mínima es de 20 horas.
- f. Curso:**
Actividad académica para la adquisición o actualización de habilidades y conocimientos sobre materias o temas relativos a un área de trabajo, cuya duración mínima es de 40 horas.

Artículo 10 **Divulgación de la Capacitación**

Las Oficinas Institucionales de Recursos Humanos están obligadas oportunamente las acciones de capacitación contenidas en el Plan Institucional de Capacitación y todas las ofertas de capacitación que reciban. Por igual brindarán todas las facilidades a su alcance para asegurar la participación de los servidores públicos en estas acciones.

Artículo 11 **Selección de Aspirantes para eventos de Capacitación**

En la selección de aspirantes para los eventos de capacitación se le dará prioridad al personal que haya recibido menos capacitación en la materia y a los instructores activos inscritos en el registro de instructores del Sector Público.

Artículo 12 **Evaluación a los Participantes**

Toda acción de capacitación con una duración de 20 horas o más conllevará por parte del instructor la aplicación de pruebas para determinar el grado de aprovechamiento de los participantes.

Artículo 13 **Tipos de Certificación**

La certificación que se entregue con motivo de la participación en eventos de capacitación estará condicionada tanto a la duración del evento como a los resultados de la evaluación de los participantes, en los casos en que ésta se aplique.

J. Kaa de Palma
-PROFESORA

Artículo 14 Certificación por Asistencia

En los eventos de capacitación con una duración inferior a las 20 horas se entregarán certificados de participación a los participantes que cumplan con los requisitos de asistencia.

En los eventos de capacitación con una duración superior a las 20 horas se otorgarán certificados de participación a los participantes que, en las evaluaciones que se hagan del contenido del programa de capacitación obtengan calificaciones entre 61% y 70%.

Artículo 15 Certificación por Aprobación

Se otorgara certificado de aprobación a los participantes que obtengan una calificación mínima de 71% en la evaluación del aprovechamiento.

Artículo 16 Control de las Certificaciones Expedidas

La Dirección General de Carrera Administrativa, en coordinación con las Oficinas Institucionales de Recursos Humanos llevará un registro control de todas las certificaciones de capacitación expedidas, con el fin de evitar falsificaciones o un uso indebido de las mismas.

Todo certificado de capacitación expedido a nivel del Sector Público deberá contener como mínimo la siguiente información:

- a. Número de control de la acción.
- b. Nombre de la institución y organismo que efectúa la acción.
- c. Tipo de acción y nombre de la misma.
- d. Nombre completo y número de la cédula de identidad personal del servidor público.
- e. Fecha y duración en horas de la acción.
- f. Firma del instructor y/o de la autoridad competente asignada.
- g. Contenido o temario de la acción impreso al reverso del certificado con la firma del coordinador.
- h. Promedio o la evaluación final del participante, también impresa al reverso.

Los certificados que no cumplan con los requisitos anteriores no tendrán validez dentro del sistema de Carrera Administrativa.

D. Kaa de Palma

Artículo 17 Carácter Obligatorio de la Capacitación

Será obligatoria la asistencia, puntualidad y aprovechamiento del servidor público en los eventos de capacitación para los que ha sido seleccionado. En caso de tardanzas, las mismas serán justificadas por el participantes ante el coordinador de la acción. Sus ausencias deberán ser justificadas por el superior inmediato ante la unidad de capacitación que ejecuta la acción.

Artículo 18 El Capacitado como Capacitador

Todo servidor público que participe en un programa de capacitación con una duración de 40 horas o más, además de presentar un informe del evento ante su superior inmediato podrá ser requerido por la institución para que transmita los conocimientos adquiridos, a otros funcionarios de la institución o del sector público.

Artículo 19 Evaluación de la Capacitación

Todas las acciones de capacitación serán evaluadas por los participantes.

Las Oficinas Institucionales de Recursos Humanos, a su vez presentarán un informe trimestral resumen de estas evaluaciones para la consideración de la autoridad nominadora y de la Dirección General de Carrera Administrativa.

Artículo 20 Evaluación de seguimiento

A toda acción de capacitación cuya duración mínima sea de 40 horas, la Oficina Institucional de Recursos Humanos le hará un seguimiento tres meses después de finalizada, a fin de determinar la aplicación o no de lo aprendido por el capacitado en el ámbito de trabajo y remitir un informe de los resultados a la Dirección General de Carrera Administrativa.

Los certificados que no cumplan con los requisitos anteriores no tendrán validez dentro del sistema de Carrera Administrativa.

D. Kaa de Palma

Artículo 17 Carácter Obligatorio de la Capacitación

Será obligatoria la asistencia, puntualidad y aprovechamiento del servidor público en los eventos de capacitación para los que ha sido seleccionado. En caso de tardanzas, las mismas serán justificadas por el participantes ante el coordinador de la acción. Sus ausencias deberán ser justificadas por el superior inmediato ante la unidad de capacitación que ejecuta la acción.

Artículo 18 El Capacitado como Capacitador

Todo servidor público que participe en un programa de capacitación con una duración de 40 horas o más, además de presentar un informe del evento ante su superior inmediato podrá ser requerido por la institución para que transmita los conocimientos adquiridos, a otros funcionarios de la institución o del sector público.

Artículo 19 Evaluación de la Capacitación

Todas las acciones de capacitación serán evaluadas por los participantes.

Las Oficinas Institucionales de Recursos Humanos, a su vez presentarán un informe trimestral resumen de estas evaluaciones para la consideración de la autoridad nominadora y de la Dirección General de Carrera Administrativa.

Artículo 20 Evaluación de seguimiento

A toda acción de capacitación cuya duración mínima sea de 40 horas, la Oficina Institucional de Recursos Humanos le hará un seguimiento tres meses después de finalizada, a fin de determinar la aplicación o no de lo aprendido por el capacitado en el ámbito de trabajo y remitir un informe de los resultados a la Dirección General de Carrera Administrativa.

D. Kaa de Palma
PROFESORA

Artículo 21 De la Capacitación Externa

Las instituciones recurrirán a la capacitación externa cuando se dé la necesidad de capacitar servidores públicos en temas o materias que no estén contempladas en el Plan Institucional de Capacitación y siempre que estos temas o materias resulten necesarias para mejorar el desempeño del servidor público, en la institución en la que presta servicio.

Artículo 22 Selección de Candidatos a Eventos de Capacitación Externa

Para la asistencia a eventos de capacitación externa sólo se seleccionarán a servidores públicos cuyo trabajo este relacionado directamente con la materia o áreas de especialización del evento. Cuando se autorice la participación de Servidores Públicos en eventos de capacitación externa, la Institución patrocinará la asistencia a aquellas acciones que estén organizadas solo por empresas o profesionales idóneos, debidamente registrados y certificados por la Dirección General de Carrera Administrativa.

En los casos de eventos con la participación de instructores extranjeros se aplicarán las normas de reciprocidad entre los respectivos países.

Artículo 23 Contrato de Capacitación

La Asistencia a eventos de capacitación con una duración de tres meses o más requerirá de la firma de un contrato de capacitación entre el participante y la institución donde éste labora.

Artículo 24 De la Capacitación en el Exterior

Los concursos de becas ofrecidas para eventos de capacitación en el país o en el exterior serán canalizados por la Oficina Institucional de Recursos Humanos, a través de la Oficina de Capacitación.

D. Kaa de Palma
PROFESORA

D. Kaa de Palmira
PROFESORA

Artículo 25

Los criterios básicos para postular a servidores públicos a eventos de capacitación en país extranjero serán:

- a. Cumplir con los requisitos definidos para la capacitación
- b. Ser empleado público permanente
- c. No haber recibido este beneficio durante los últimos seis meses.
- (d) Presentar evaluación del desempeño satisfactoria en los dos últimos años. Este criterio será aplicado de acuerdo al inicio del programa de evaluación del desempeño en el ámbito institucional.

Artículo 26 Incentivo económico

Cuando un servidor público sea requerido como instructor en eventos organizados por el sector público, al mismo, se hará un reconocimiento de diez balboas (B/ 10.00) como incentivo económico por cada hora en que se desempeñe como instructor. De los beneficios de este incentivo quedan excluidas las personas nombradas como instructores y que ejerzan esta función.

Artículo 27 Reconocimiento de tiempo compensatorio por instrucción.

En los casos en que no se disponga del incentivo económico por instrucción y sea la propia institución donde labora el servidor público, la que solicita sus servicios como instructor, al mismo se le reconocerá como tiempo compensatorio, el tiempo equivalente a su desempeño como instructor.

D. Kaa de Palmira
PROFESORA

JUNTA TÉCNICA DE CARRERA ADMINISTRATIVA

RESOLUCIÓN N° 4
(de 26 de agosto de 1999)

D. Kaa de Palma
PROFESORA

**“Por la cual se aprueba el
Reglamento Técnico de Capacitación y Desarrollo de los servidores públicos”**

La Junta Técnica de Carrera Administrativa,
En uso de sus facultades legales

CONSIDERANDO

Qué la Ley N° 9 de 20 de junio de 1994, por la cual se establece y regula la Carrera Administrativa, crea un sistema de administración de recursos humanos para estructurar, sobre la base de méritos y eficiencia, los procedimientos y las normas aplicables a los servidores públicos.

Qué el artículo 26 de la Ley N° 9 de 1994 faculta a la Junta Técnica de Carrera Administrativa a aprobar los reglamentos técnicos presentados por la Dirección General de Carrera Administrativa

Qué las disposiciones contenidas en este Reglamento incorpora las normas que regulan el sistema nacional de capacitación y la Administración de los procesos de capacitación y desarrollo de los servidores públicos.

RESUELVE

ARTÍCULO PRIMERO: Aprobar en todas sus partes el Reglamento Técnico de Capacitación y Desarrollo de los servidores públicos

ARTÍCULO SEGUNDO: Corresponderá a la Dirección General de Carrera Administrativa ordenar su distribución y dictar las instrucciones necesarias para que las Instituciones adopten en el ámbito institucional las disposiciones de este del servidor público.

D. Kaa de Palma

COMUNÍQUESE Y CUMPLASE

Dado en la ciudad de Panamá a los 26 días del mes de agosto de mil novecientos noventa y nueve (1999)

Jorge Mottley
JORGE MOTTLEY
Presidente

D. Kaa de Palma
PROFESORA

ICAP

- **Aspectos Generales:**

Director: Dr. Hugo Zelaya Cáliz

Sede: San José, Costa Rica

Apartado Postal: 10025-1000 San José

Dirección: Heladería POP's en Curridabat 100 metros al Sur y 50 metros al Oeste

Teléfono: (506)234-1011 / 225-4616

Fax: (506)225-2049

e-mail: icapcr@sol.racsa.co.cr

- **Aspectos Relevantes:**

- *Creación*

Convenio entre los países del área centroamericana, suscrito en enero de 1954, para el establecimiento de la Escuela Superior de Administración Pública América Central -ESAPAC-. En 1967 se transforma en el Instituto Centroamericano de Administración Pública - ICAP-

Es un organismo intergubernamental al servicio de la Integración y la Administración Pública de Centroamérica, de carácter regional, especializado, único en su materia y con una especificidad del quehacer gubernamental en todo su ámbito, orientado a fortalecer la capacidad institucional de las administraciones gubernamentales del Istmo centroamericano

- *Objetivos*

- 1 Desarrollar los recursos humanos del sector gubernamental de la región y apoyar técnicamente a los gobiernos miembros en sus programas de reforma y modernización de la administración pública, la promoción y el fortalecimiento institucional de la integración centroamericana.

- *Funciones.*

- 1 Asesorar a los gobiernos miembros en el estudio e implantación de reformas tendientes a modernizar y sistematizar la administración pública en sus respectivos países
- 2 Ejecutar programas de maestría y cursos avanzados de nivel equivalente al postuniversitario, orientados a la capacitación intensiva de los funcionarios públicos superiores que están directamente involucrados en el mejoramiento, modernización y armonización de la administración pública
- 3 Ejecutar cursos y seminarios regionales que promuevan el intercambio de experiencias y tiendan a la difusión de enfoques relevantes e innovadores
- 4 Efectuar investigaciones básicas y aplicadas en los estados miembros, con el objeto de fomentar, generar y actualizar el conocimiento de la administración pública centroamericana tendiente a analizar y derivar soluciones a los problemas correspondientes
- 5 Desarrollar o adoptar métodos y técnicas que conduzcan al mejoramiento, eficiencia y eficacia de la administración
- 6 Cooperar con cada uno de los gobiernos miembros y con las respectivas instituciones universitarias, en la preparación y ejecución de programas nacionales de formación y capacitación para funcionarios públicos en servicio en los niveles superior, medio y operativo
- 7 Asesorar a los organismos e instituciones regionales de la integración a fin de que realicen mejoras administrativas

- **Desarrollo Actual:**

Las áreas de actividad del ICAP son las siguientes:

- A **Formación:** Programa de Maestría Centroamericana en Administración Pública y sus tres especializaciones en: Gerencia Pública, Gerencia de Proyectos de Desarrollo y Gerencia de la Salud. Esta área amplió sus tipos de programas a los siguientes: maestrías regionales, maestrías nacionales, posgrados y diplomados
- B **Capacitación:** programas permanentes de diversa naturaleza a través de los cuales se ofrecen cursos de distinta duración, de carácter nacional o regional, dirigido a los niveles político-estratégico, táctico y operativo de diferentes sectores institucionales tales como gobierno central, descentralizado, local y

ONG's, sobre los siguientes temas Gerencia Publica, Cooperación Internacional, Gerencia de la Salud, Integración Centroamericana, Gerencia de Proyectos de Desarrollo, Informática y Política y Negociaciones en el marco de las Relaciones Económicas Internacionales

- C **Investigación:** Programa de Investigación Básica y Aplicada orientadas a la generación y actualización del conocimiento de la administración pública centroamericana, nutriéndose además con los resultados de las actividades regionales y nacionales dirigidas a motivar el intercambio de ideas y la reflexión sobre temas actuales de las ciencias administrativas.
- D **Consultoría técnica:** por requerimiento de los gobiernos miembros el ICAP realiza consultorías específicas en cada uno de los países o en proyectos de carácter regional, que tienen como fin dar respuestas prácticas orientadas al logro de la eficiencia y eficacia en la gestión institucional. El área promueve la cooperación horizontal entre los países miembros del ICAP.
- E **Información y difusión:** el ICAP mantiene un vigoroso programa editorial, donde se destacan no sólo obras de carácter técnico y actualizado sobre temas relevantes para la administración pública, sino también una publicación periódica, única en esta temática, la Revista Centroamericana de Administración Pública y su Agenda Centroamericana ilustrada, editada desde 1976. Además mantiene un Centro de Documentación especializado en administración pública y un Laboratorio de Cómputo moderno, ambos apoyan la labor global del Instituto.

Institucionalidad Regional