

# **Estado del proceso de profesionalización del funcionario público en la República de Panamá: logros y proyecciones futuras**

***Alma Montenegro de Fletcher***

Procuradora

Procuraduría de la Administración

República de Panamá

## **I. Antecedentes**

Uno de los objetivos de los programas de mejoramiento de la administración pública se refiere al abastecimiento adecuado, al desarrollo y correcta utilización del capital humano. De ahí que se realicen todo tipo de esfuerzos por revisar y potenciar las políticas y prácticas de gestión de los recursos humanos .

Es de conocimiento general que, con el surgimiento del Estado moderno, surge también la necesidad de que el papel del servicio público se revista de neutralidad, imparcialidad, integridad y competencia.

En este contexto, el principio del mérito es reconocido como basamento de todas las acciones relacionadas con la gestión de la administración del recurso humano – desde el reclutamiento, selección y evaluación de desempeño, la promoción y justa remuneración al igual de los procedimientos disciplinarios. De hecho, muchos países conscientes de que el logro de los cambios deseados es difícil, se han abocado a desarrollar programas más complejos y sustanciales que den como resultado un cambio cultural entre sus funcionarios. Este consiste en la promoción de la idea de que el funcionario burócrata, sin cara, que simplemente se dedica a seguir órdenes e instrucciones, se cambie por el desarrollo de una actitud proactiva, *empresarial* orientada al servicio y, centrada en el usuario como persona .

Una corriente importante de la nueva gestión pública considera que una administración profesional constituye un patrimonio institucional de las democracias avanzadas. (Longo y Echebarría: CLAD 2001). Este tipo de administración de acuerdo con estos autores, se caracteriza por contar con un sistema de acceso, promoción y compensación basado en el mérito y la capacidad de las personas, y no en las lealtades políticas o en la arbitrariedad.

El proceso de transformación del servicio público como profesión, ha considerado importante la adopción de valores positivos como la probidad, neutralidad y la justicia entre otros. Igualmente abraza el principio del mérito en el establecimiento de la estructura de la carrera, desde el reclutamiento hasta las promociones y estabilidad.

También reconoce la importancia de los servidores públicos como los principales actores que hacen mover la maquinaria administrativa que da soporte a las decisiones e implantan las políticas del gobierno de turno. Igualmente, los servidores públicos juegan un papel indispensable en el desarrollo sostenible y la gobernabilidad de una nación.

Igualmente son éstos los que garantizan la continuidad de la administración en la alternabilidad del poder, característica esencial de la democracia moderna.

La promoción de acciones dirigidas a un mejor desempeño de la función pública centrada en el desarrollo profesional y personal del recurso humano ha identificado la necesidad de diseñar políticas y programas de gestión más flexibles.

El concepto de flexibilidad contempla acepciones distintas, algunas veces complementarias, otras veces excluyentes y contradictorias. Uno de estos enfoques mira a la persona como elemento que limita y condiciona negativamente el accionar de la administración ya sea esta pública o privada. Esta tendencia se encuentra generalmente detrás de los discursos que propugnan por la reducción de costos de personal. Ejemplo de esta corriente la encontramos en las políticas empresariales de la reingeniería, el

downsizing, la empresa en red etc. En otras palabras, hay una tendencia a la eliminación de excedentes y a convertir los costos fijos en personal, en variables.

Existe otra posición que por el contrario, visualiza a las personas como oportunidad. Esta tendencia la encontramos en los discursos empresariales que propugnan entre otras cosas por la calidad total, la horizontalidad y aplanamiento de las estructuras organizacionales y el alto rendimiento; ponen énfasis en la modernización administrativa basada en servicio público y en la reversión del concepto de administrado por el de cliente.

El concepto se refiere a la aspiración, dentro de la gestión pública del recurso humano, a adoptar políticas y prácticas de personal más flexibles entendiéndose por flexible, y siguiendo a Francisco Longo (Revista del Clad, Reforma y Democracia No. 19:2000), como síntesis equilibrada en la que los elementos cuantitativos y cualitativos de la gestión de las personas sean tenidos en cuenta, y que se proponga en cada caso contribuir a la creación del mayor grado de valor público, al menor costo posible.

Empero, es necesario recordar que las personas en cualquier tipo de organización ya sea ésta, pública o privada, constituyen a la vez un activo y un costo. Y lo importante es tener en cuenta que para las organizaciones públicas, dirigir la gestión del recurso humano desde una perspectiva flexible exige algunos retos que se enmarcan en cinco áreas fundamentales como son: *la gestión del empleo, la planificación y organización del trabajo, la gestión del rendimiento, la administración del aprendizaje y el desarrollo, la organización de la función recursos humanos.* (Longo, op. Cit.)

A continuación describiremos de forma somera, los esfuerzos aportados por dos instituciones panameñas al proceso de profesionalización del recurso humano desde la diversidad de atribuciones y áreas de competencia que le son inherentes. La primera, la Dirección General de Carrera Administrativa desde su posición como ente centralizado normativo de la gestión del recurso humano gubernamental. Y la segunda, la Procuraduría de la Administración, como garante y defensora de un estado modelo de derecho y vigilante de la conducta oficial de los servidores públicos, entre otras tareas adscritas.

## **II. Logros y retos pendientes**

Al igual que otros países latinoamericanos, en Panamá, desde la perspectiva de la sociedad existe un alto grado de inconformidad con la calidad del servicio que brindan las instituciones gubernamentales. Empíricamente, se atribuyen muchas causas que dan origen a este fenómeno; entre las principales se mencionan los métodos deficientes de administrar el recurso humano y al bajo nivel de rendimiento de éste y a la corrupción.

En la década de los noventa el Estado panameño implementa una serie de medidas orientadas a mejorar la calidad de los servicios que brinda la administración pública entre las que podemos mencionar la privatización de las empresas estatales convencido entre otras cosas que, poniendo en manos de las empresas privadas la prestación de algunos servicios, se garantizaba su eficiencia. Igualmente, se establece un sistema de administración de recursos humanos al servicio del Estado, que en su espíritu se basa en los principios del mérito y la eficiencia tal como lo dispone la Ley 9 del 20 de junio de 1994 de Carrera Administrativa. Además, se complementa esta disposición normativa con la introducción a nivel organizacional en el Ministerio de la Presidencia, de la Dirección General de Carrera Administrativa.

Esta unidad administrativa inicia formalmente labores en 1996, y tiene la responsabilidad de implantar el sistema de carrera administrativa en el sector público panameño, actuando como organismo normativo y ejecutivo. El sistema además funciona sobre la base de una descentralización operativa; cada institución del Estado posee la facultad para ejecutar actividades técnicas de acuerdo a sus características y posibilidades en el marco del respeto a la dignidad del funcionario público.

El sistema y el régimen de Carrera Administrativa tiene como objetivos:

- . Garantizar que la administración de los recursos humanos del sector público se fundamente en el desempeño eficiente, el trato justo,

el desarrollo profesional integral, la remuneración adecuada a la realidad socioeconómica del país, las oportunidades de promoción. Igualmente garantiza 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.

- . Promover el ingreso y la retención de los servidores públicos que se distingan por su idoneidad, competencia, lealtad, honestidad y moralidad.

- . Establecer un sistema que produzca el mejor servicio público y que proteja al Servidor Público de Carrera Administrativa, en funciones de las presiones de la política partidista; y que garantice a los que obtienen el mandato popular llevar adelante su programa de gobierno.

Para el logro de estos objetivos se desarrollan programas técnicos en áreas temáticas que a continuación se describen:

**Clasificación de puestos.** El programa tiene como finalidad la identificación y descripción de los tipos de trabajo que existen en la administración pública panameña así como los requisitos mínimos requeridos para el desempeño del puesto en áreas tales como: educación, experiencia, conocimientos, habilidades y otras destrezas.

Actualmente se trabaja en la depuración y adecuación de Manuales de Clases Ocupacionales, para el que se utiliza el método SICLAR, para garantizar la efectiva implantación del sistema. El procedimiento consta de seis etapas:

- . Orientación general a los comités y jefes de las unidades administrativas sobre el proceso de clasificación de clases ocupacionales;
- . Asignación de responsabilidades a los comités;
- . Identificación de cargos genéricos y específicos de la institución;

- . Levantamiento y/o adaptación de la información de puestos específicos;
- . Verificación y adecuación de las descripciones y ubicación administrativa de los puestos;
- . Elaboración de la planilla SICLAR y aprobación de los manuales institucionales.

Hasta enero de este año, se cuenta con 12 manuales aprobados y 5 en proceso de aprobación. Ver anexo.

**Remuneraciones.** El Estado panameño no cuenta en la actualidad con un mecanismo regulador de los salarios del sector público que retribuya por mérito y minimice las inequidades.

**Reclutamiento y Selección.** De acuerdo a la Ley 9 de 1994 de Carrera Administrativa existen dos formas de ingresar al régimen de carrera administrativa. El primero se conoce como PEI, procedimiento especial de ingreso. Se establece que pueden incorporarse al sistema los funcionarios que ocupan puestos de trabajo definidos como de Carrera Administrativa en las jerarquías de jefes de departamentos, jefes de sección, supervisores y personal ejecutor. El funcionario debe cumplir con los requisitos mínimos del puesto que desempeña.

Antes de que el ejecutivo dictara la Resolución 122 del 27 de octubre de 1999, mediante la cual se ordenaba la revisión de todas las acreditaciones realizadas hasta el 31 de agosto del mismo año, se habían identificado 57,455 puestos de carrera administrativa. De estos, se acreditaron 9,682 funcionarios del gobierno central, representando un 38% del total de puestos de carrera.

En las entidades descentralizadas con 14,887 puestos de carrera , se acreditaron 466 funcionarios, representando el 3% de ese grupo laboral.

La situación posterior a la aplicación de la Resolución 122 con la revisión solicitada se desacreditan 2,597 funcionarios (27%) de los que

se habían acreditado. Resumiendo, a principios de 2002 falta por acreditar al 87% de los servidores públicos. Ver anexo, cuadro 4.

El segundo tipo de procedimiento de ingreso a la carrera administrativa P.O.I., procedimiento ordinario de ingreso, este programa está diseñado para suplir las necesidades de recurso humano. Para el mismo, deben cumplirse dos etapas : el concurso de antecedentes y/o examen de libre oposición y la evaluación de ingreso. En la primera etapa, el aspirante presenta sus créditos y estos son revisados de acuerdo al reglamento preparado para tal fin. En la segunda, los aspirantes presentan pruebas escritas, orales y prácticas según las funciones del puesto y el porcentaje mínimo para aprobar es el 75%.

Posteriormente, los tres aspirantes con mayor calificación se someten a una evaluación de ingreso a cargo del superior inmediato donde se encuentra la vacante. Una vez seleccionado, el funcionario participa en un programa de inducción institucional y del sector público y pasará un periodo de prueba no menor de un mes ni mayor de un año.

Al concluir el periodo de prueba, se aplica una evaluación de desempeño de ingreso la que determinará la permanencia o retiro del funcionario del sistema de carrera administrativa.

**Evaluación del desempeño.** El sistema cuenta con un conjunto de normas y procedimientos para calificar y evaluar el rendimiento y el desempeño de los servidores públicos. Estas son de tres tipos, de ingreso, ordinarias y extraordinarias.

En la actualidad se trabaja en un Reglamento de Evaluación del desempeño de forma que exista un sistema uniforme para todos los funcionarios al servicio del Estado. Falta por evaluar a un total de 7,324 servidores públicos acreditados.

**Capacitación.** La Dirección General de Carrera Administrativa diseña y desarrolla programas de capacitación dirigidos a todos los servidores públicos independientemente del nivel jerárquico con el objeto de incrementar los conocimientos y las habilidades; promover actitudes y valores positivos que redunden en beneficio de la prestación de un mejor servicio público.

La DIGECA capacitó en el año 2001 a 2,550 funcionarios estatales en áreas como: población de Panamá, sector público.

**Bienestar del Servidor Público y Relaciones Laborales.** Se parte del concepto de que para que los servidores públicos puedan cumplir óptimamente sus responsabilidades y brindar un buen servicio a la comunidad deberán tener satisfechas necesidades sociales que contribuyan a su promoción como personas. Por esa razón se establecen programas de bienestar social e incentivos en la Administración Pública. Hasta ahora, 27 dependencias estatales cuentan con programas de este tipo y 15 han recibido asesoría y capacitación de la Dirección General de Carrera Administrativa para establecer en sus respectivas instituciones programas de relaciones laborales.

### **III. Contribuciones de la Procuraduría de la Administración de Panamá al proceso de profesionalización del servicio público.**

A través de la vivencia de un proceso de reestructuración interna, la Procuraduría de la Administración actualiza su naturaleza como organismo fiscalizador de que la gestión administrativa del Estado se cumpla en el marco de la promoción y defensa del Estado de Derecho mediante la competencia a prevención.

Es así como la institución a partir de 1995, consciente de la urgente necesidad del Estado panameño por modernizar su gestión administrativa con la oferta de servicios pertinentes y de calidad, se aboca a contribuir a este objetivo desde la identificación y focalización de varios ejes temáticos.



Entre ellos podemos mencionar la concentración de esfuerzos en acciones dirigidas a la capacitación y actualización de los funcionarios de la Administración Pública tanto a nivel central como local. A continuación presentamos una sucinta relación de esta línea de acción.

**A. Participación en la evaluación de la Ley 9 de Carrera Administrativa y proposición de pautas para fortalecer el sistema panameño de función pública.** El 20 de junio de 1994 entró en vigor, tras su aprobación por la Asamblea Legislativa, la Ley 9 de Carrera Administrativa.

Las líneas de trabajo que se abordaron a tal efecto son:

- . *Análisis cuantitativo* del grado de aplicación de la Ley 9 tanto en lo que se refiere a los diferentes procesos que ésta contempla como a sus sistemas de organización
- . *Estudio cualitativo* de la experiencia desarrollada dentro de las instituciones integradas en la primera fase de aplicación de la Ley
- . *Análisis comparativo* de los sistemas de carrera administrativa vigentes en los países con realidades próximas a la panameña

**B. Reforzamiento y consolidación de la institucionalización del servicio de asesoría jurídica del Estado.** El Estatuto Orgánico de la Procuraduría de la Administración contenido en la Ley 38 de 2000, se le confiere a la Institución la coordinación del servicio de asesoría Jurídica de la Administración Pública, a través de sus respectivas direcciones y departamentos legales.

Se parte de la base que los asesores jurídicos del Estado constituyen un pilar fundamental en garantizar la seguridad jurídica del Estado por lo que se realizaron ingentes esfuerzos y se invirtieron grandes recursos durante este período con miras a fortalecer a este colectivo de profesionales. Además de la capacitación también se desarrollaron otras áreas para incentivarlas y fortalecerlas como grupo profesional.

Conjuntamente con el Colegio Nacional de Abogados se ha iniciado el estudio de factibilidad para la creación de un *sistema de carrera del asesor jurídico del Estado* que contribuya a la profesionalización y estabilidad del asesor jurídico.

Se aprovecha la introducción de nuevos servicios de comunicación informática y otra tecnología de punta permite la oferta, a través de la página web de la Procuraduría, de información jurídico-administrativa y consultas en línea al conglomerado de asesores jurídicos al servicio del Estado.

**C. Fortalecimiento de la gestión de los Municipios.** Con el apoyo técnico y de recursos financieros de gobiernos y organismos internacionales se han desarrollado proyectos orientados al mejoramiento de la capacidad instalada del recurso humano de los gobiernos locales que incluyó a las autoridades tan pronto fueron elegidas y a los funcionarios municipales.

El trabajo directo con los municipios permitió a la Procuraduría de la Administración identificar mediante procedimientos de participación local activa, la problemática de los funcionarios y autoridades locales, que afectan negativamente la prestación de un servicio, ágil, pertinente y eficaz. El diseño y administración de instrumentos de identificación de las necesidades de capacitación y mecanismos de mejoramiento de la gestión de los gobiernos locales como diagnósticos participativos, investigaciones de campo, sondeos de opinión probaron ser de gran utilidad en el trabajo con los municipios.

- . Las necesidades de las autoridades se atendieron a través de:
- . Cursos cortos, seminarios y talleres sobre sus funciones;
- . Asistencia técnica y seguimiento de los proyectos;
- . Consultorías en planificación estratégica y gestión administrativa;
- . Elaboración de directorios de autoridades electas y organizaciones comunitarias;

- . Elaboración de manuales de organización y clases ocupacionales;
- . Implantación de mecanismos intra e interinstitucionales de coordinación y apoyo mutuo;
- . Desarrollo de mecanismos de ponderación periódica de la percepción ciudadana de la gestión administrativa de los gobiernos locales.
- . Participación en pasantías en el extranjero para el intercambio de experiencias municipalistas exitosas;

Los funcionarios municipales fueron beneficiarios de:

- . Desarrollo y participación en programa permanente de capacitación en temas variados de gestión, desarrollo y administración local a través de cursos cortos, seminarios, talleres y pasantías;
- . Programa de actualización legal administrativa y la Ley 38 que regula el Procedimiento Administrativo General;
- . Implantación de mecanismos de ponderación de la calidad de los servicios municipales como fuente de retroalimentación permanente;
- . La creación de un sistema permanente de apoyo y participación ciudadana en proyectos de desarrollo municipal a través de los Equipos de Desarrollo Municipal (EDM).

Participación del proceso de modernización de la legislación municipal. La institución ha participado en la discusión de los proyectos de ley de modificación de la Ley 106 de Régimen Municipal apoyando la descentralización convencida de que ésta puede contribuir a la estabilidad y profesionalismo del recurso humano de la administración local.

En cuanto al trabajo por la descentralización municipal, éste ha permitido reconocer *que el impulso de esa reforma legal no puede ni debe ser impuesto por*

una organización, departamento ministerial o agencia de cooperación si no debe surgir de las propias instancias locales. Por otro lado, la legislación existente confiere a los municipios atribuciones que en la práctica no desarrollan debido a limitaciones estratégicas y organizativas de los gobiernos locales. De ahí que la Procuraduría se haya empeñado en contribuir al fortalecimiento municipal como paso previo necesario para la descentralización a modo de crear las condiciones favorables para que los procesos de institucionalización de la administración local prosperen.

**D. La reconstrucción y divulgación de una nueva cultura de la administración pública no sólo como instrumento para alcanzar mayores y mejores niveles de rendimiento si no también como meta que le da sentido al instrumento administrativo del Estado.**

Esta línea de acción se proyecta buscando siempre la eficiencia y calidad del servicio que ofrece la administración y teniendo en cuenta el papel preponderante que juegan los funcionarios públicos en el logro de este gran objetivo.

. La Ley 38 de 2000 y su contribución al avance de la gestión pública. La ley consta de dos libros, El Libro Primero contiene el Estatuto Orgánico de la Procuraduría de la Administración ordenando y modernizando su quehacer. Promueve cambios en su estructura interna y crea las condiciones para que se adelanten las siguientes acciones:

. Organización del sistema de carrera administrativa-judicial para el personal de la institución;

. Elaboración del Manual de Organización y de cargos que define los puestos, perfiles y procedimientos de acceso;

. Aprobación del Reglamento Interno de la Institución;

. Diseño e implantación de un programa permanente de capacitación interna para funcionarios de la Procuraduría que incluye cursos cortos, seminarios, y pasantías en el ámbito nacional e internacional;

- . Legitimizar las atribuciones de capacitar y orientar administrativa y legalmente a los funcionarios públicos y ciudadanos en general;

- . Diseño e implantación de un sistema de capacitación y orientación legal ciudadana a los funcionarios públicos y ciudadanía en general.

El Libro Segundo, del Procedimiento Administrativo General, dicta las normas administrativas para su conocimiento y cumplimiento de parte de los funcionarios de la administración pública y así sienta las bases para un desempeño más objetivo y profesional por parte del funcionario.

La aprobación y entrada en vigencia de esta norma fue complementada con:

- . Desarrollo de un programa de divulgación masiva de la Ley 38 a través de la radio, televisión y prensa escrita;

- . Diseño y ejecución del programa de capacitación sobre la Ley 38 dirigida a funcionarios del gobierno central, de entidades descentralizadas, de los gobiernos locales, universidades estatales y privadas, etc.

**E. Desarrollo de los recursos humanos al servicio del Estado Panameño mediante una estrategia integral de profesionalización y la creación del Centro Istmeño de Modernización de la Administración Pública (CIMAP)** y el desarrollo de programas de actualización y perfeccionamiento de los funcionarios públicos en materia legal-administrativa a partir de la segunda mitad de la década del 90 ha beneficiado a más de cinco mil panameños. Para fortalecer este programa se adelanta la dotación de un edificio propio para su ejecución, y asegurar:

- . La consolidación de las atribuciones contenidas en la Ley 38 y desarrolladas parcialmente hasta el presente;

- . Acumulación de experiencia en acciones de capacitación

- . Conformación de redes de clientes de los servicios de formación y actualización en temas jurídico-administrativos;
- . Diseño y ejecución de un sistema permanente de capacitación a funcionarios públicos;
- . Creación de instrumentos diagnósticos de las necesidades de capacitación de los funcionarios públicos;
- . Impulso de la calidad, la productividad y la excelencia en el desempeño de los funcionarios públicos;
- . Construcción de una base de conocimiento de la realidad de la Administración Pública como resultado de un proceso de investigación que sirva de soporte para la acción modernizadora;
- . La oferta de temas variados y novedosos de capacitación, así como asistencia técnica y servicios en materia jurídica-administrativa;
- . La introducción de tecnología informática de punta al servicio de sistema permanente de capacitación a funcionarios;
- . La ampliación de los servicios en línea para dotar a los funcionarios públicos de fácil acceso a fuentes de información y documentación técnico legal en materia legal-administrativa.

#### **IV. El Centro Istmeño de Modernización de la Administración Pública (CIMAP) como una alternativa que contribuye a la profesionalización de los servidores públicos.**

El CIMAP ha sido concebido con el propósito de concretar, mediante programas sostenidos y permanentes y con un enfoque holístico, las acciones preventivas que ha venido adelantando la Procuraduría de la Administración con miras evitar las fallas administrativas y mejorar las

prestaciones y la calidad de los servicios públicos. Esta aspiración se ve consignada en la Resolución de creación del mismo cuya misión es *coadyuvar al fortalecimiento de la gobernabilidad del Estado y al funcionamiento eficiente y eficaz de la Administración Pública, y consolidar el Estado de Derecho y la estructura democrática de la nación panameña.*

Esta misión parte del reconocimiento del importante papel que juega la administración pública en una adecuada gobernabilidad como parte integral de la democracia y porque actúa como estructura administrativa neutral que ejecuta las decisiones de las autoridades elegidas por la gente. De acuerdo con las Naciones Unidas, (Professionalism and Ethics in the Public Service:2000), “la administración pública es la columna vertebral del Estado en la implantación de las estrategias de crecimiento económico de cualquier nación. Ésta proporciona los programas y servicios que funcionan como red de protección a los segmentos más vulnerables de la sociedad.” De igual manera, una administración eficiente es aquella que sabe dar respuestas. Una que no pierde la visión de que el gobierno es para la gente y que el objetivo de los servicios públicos es proteger sus derechos y promover su bienestar.

No cabe duda de que la forma en que la administración pública desempeña sus funciones afecta a la sociedad civil, la cohesión y la estabilidad política del país. En ese sentido, su capacidad y agilidad de respuesta a las demandas de los ciudadanos, su disposición y apertura para promover la consulta y la participación ciudadana, así como facilitar y delegar responsabilidades y ajustarse a reglas y procedimientos transparentes, determinarán el nivel de la democracia del país.

Los importantes objetivos del CIMAP ayudarán a prevenir y controlar las prácticas perniciosas de la administración pública y que resultan contrarias al espíritu democrático de los Estados modernos pues contravienen la promoción del interés público y el servicio a la comunidad.

El CIMAP se convertirá así en alternativa para una mejor gestión de los servicios ofrecidos a la sociedad a través del aparato de la administración pública.

## ANEXOS



**CUADRO NO. 1**  
**PROCESO DE ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DE LOS MANUALES DE CLASES**  
**OCUPACIONALES**  
**SECTOR PÚBLICO**

<b>SECTOR (DE LAS INSTITUCIONES INCORPORADAS)</b>	<b>MANUALES APROBADOS</b>	<b>EN PROCESO DE APROBACIÓN</b>	<b>% DE MANUALES APROBADOS</b>
CENTRALIZADO	11	0	100.00
DESCENTRALIZADO	1	5	20.00
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>58.33</b>

**CUADRO NO. 2**  
**RESUMEN EN MATERIA DE INCORPORACIÓN AL SISTEMA DE CARRERA**  
**ADMINISTRATIVA ANTES DE RESOLUCIÓN 122 DE 27 DE OCTUBRE DE 1999**  
**SECTOR PÚBLICO**

<b>INSTITU CIONES</b>		<b>PUESTO DE OTRAS CARRER AS (LEYES ESPECIAL ES)</b>	<b>PUESTO DE LIBRE NOMBR AMIENT O Y REMOCIÓN</b>	<b>CARRERA ADMINISTRATIVA</b>			
				<b>TOTAL DE PUESTO S</b>	<b>SERVID ORES PÚBLIC OS ACREDI TADOS</b>	<b>SERVID ORES PÚBLIC OS EN FUNCIO NES</b>	<b>% DE SERVID ORES PÚBLIC OS POR ACREDI TAR</b>
CENTRA LIZADO	77,854	51,890	571	23,393	9,682	15,711	61.87
DESCEN TRALIZA DO	29,502	14,411*	18*	14,887	466	14,421	96.87
EMPRES AS PÚBLICA S	8,452	192		8,260		8,260	100.00
INTERME DIARIOS FINANCI EROS	4,654	873		873		873	100.00
ÓRGANO S DEL ESTADO Y ENTIDAD ES INDEPEN DIENTES	8,042			8,042		8,042	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>128,495</b>	<b>67,366</b>	<b>589</b>	<b>57,455</b>	<b>10,148</b>	<b>47,307</b>	<b>82.34</b>

(\*) Falta la distribución de puestos de leyes especiales y puestos de libre nombramiento y remoción.

**CUADRO NO. 3**  
**PROCESO DE REVISIÓN DE ACREDITACIONES EN LAS INSTITUCIONES**  
**INCORPORADAS (RESOLUCIÓN 122 DE 27 DE OCTUBRE DE 1999)**  
**SECTOR PÚBLICO**

SECTOR	SERVIDORES PÚBLICOS ACREDITADOS	SERVIDORES PÚBLICOS DESACREDITADOS	% DE SERVIDORES PÚBLICOS DESACREDITADOS
CENTRALIZADO	9,682	2,597	26.82
DESCENTRALIZADO	466	299	49.14
<b>TOTAL</b>	<b>10,148</b>	<b>2,826</b>	<b>27.85</b>

**CUADRO NO. 4**  
**RESUMEN EN MATERIA DE INCORPORACIÓN AL SISTEMA DE CARRERA**  
**ADMINISTRATIVA DESPUÉS DE RESOLUCIÓN 122 DE 27 DE OCTUBRE DE 1999**  
**TODO EL SECTOR PÚBLICO**

INSTITU CIONES		PUESTO DE OTRAS CARRER AS (LEYES ESPECIAL ES)	PUESTO S DE LIBRE NOMBR AMIENT O Y REMOCIÓN	CARRERA ADMINISTRATIVA			
				TOTAL DE PUESTO S	SERVIDO RES PÚBLICO S ACREDIT ADOS	SERVID ORES PÚBLIC OS EN FUNCIO NES	%SERVI DORES PÚBLIC OS POR ACREDI TAR
CENTRA LIZADO	77,854	51,890	571	25,393	7,087	18,306	72.09
DESCEN TRALIZA DO	29,502	14,411*	18*	14,887	237	14,650	98.41
EMPRES AS PÚBLICA S	8,452	192		8,260		8,260	100.00
INTERME DIARIOS FINANCI EROS	4,645	873		873		873	100.00
ÓRGANO S DEL ESTADO Y ENTIDAD ES INDEPEN DIENTES	8,042			8,042		8,042	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>128,495</b>	<b>67,366</b>	<b>589</b>	<b>57,455</b>	<b>7,324</b>	<b>50,131</b>	<b>87.25</b>

(\*) Falta la distribución de puestos de leyes especiales y puestos de libre nombramiento y remoción.

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE CARRERA ADMINISTRATIVA

ACTIVIDADES	PERIODO					
	1994	1995	1996	1997	1998	1999
<b>1.Ley de Carrera Administrativa</b> - Fase de creación - Aprobación de la Ley	—					
<b>2.Desarrollo de la normativa</b> - Procedimientos generales - Reglamentos técnicos - Reglamento general de la Ley		—				
<b>3.Fortalecimiento de la DIGESA</b> - Jerarquía (nivel de autoridad y responsabilidad) - Entrenamiento - Estructura Organizacional			—			
<b>4.Fortalecimiento de las OIRH</b> - Jerarquía organizacional - Entrenamiento - Capacidad técnica instalada - Estructura organizacional				—		
<b>5.Procedimiento especial de ingreso</b> - Actualizar estructuras organizativas De cargos y expedientes - Identificación de los puestos de Carrera Administrativa - Manuales institucionales, adopción del SICLAR				—		
<b>6.Procedimiento ordinario de ingreso</b> - Reglamento, procedimiento, Metodología y aplicación del PEI				—		
<b>7.Institucionalización del sistema</b> - Garantizar los objetivos y principios Del sistema de CA - Implementación de todos los Componentes - Integración de órganos					—	
<b>8.Plena vigencia del sistema de CA</b> - Incorporación de 8 instituciones Descentralizadas al régimen - Actualización de los manuales de Clases Institucional de 11 Ministerios.						—
<b>9.Situación actual</b> - Proceso de revisión de los - Servidores públicos acreditados						—

## Fuentes

**Gerald E. Caiden**, *La democracia y la corrupción*, Revista Clad Reforma y Democracia No. 8, 1997.

**Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo**, *Nueva Gestión Pública y Regulación en América Latina-balances y desafíos*, Caracas, 2001.

**Dirección General de Carrera Administrativa**, Ministerio de la Presidencia, Rep. De Panamá, *Guía de servicios*, Panamá, 1998.

**Dirección General de Carrera Administrativa**, Ministerio de la Presidencia, Rep. De Panamá, *Ética, transparencia y productividad en la gestión de recursos humanos*, Panamá, 2002.

**Dirección General de Carrera Administrativa**, Ministerio de la Presidencia, Rep. De Panamá, *Informe Nacional, Panamá, 2002*.

**Dirección General de Carrera Administrativa**, Ministerio de la Presidencia, Rep. De Panamá, *Informe de gestión y proyecciones del régimen de carrera administrativa para el 2002*.

**Francisco Longo**, *Modernizar la gestión pública de las personas: los desafíos de la flexibilidad*, Revista del CLAD, Reforma y Democracia No. 19, febrero de 2001.

**Alma Montenegro de Fletcher**, *Innovaciones institucionales exitosas: el caso de la Procuraduría de la Administración de Panamá*, Panamá, 2001.

**Organización de las Naciones Unidas**, *Professionalism and ethics in the public service: issues and practices in selected regions*, Nueva York, 2000.

**Organización de las Naciones Unidas**, *Transparency and accountability in government financial management*, Nueva York, 2000.