



Procuraduría de la Administración

Horizonte Ético



Autoridades

Rigoberto González Montenegro

Procurador de la Administración

María Lilia Urriola de Ardila

Secretaria General

Anasiris Polo Arroyo

Subsecretaria General

Ingrid M. Chang Valdés

Directora del Centro de Capacitación e Investigación

Florencia Ortega

Subdirectora del Centro de Capacitación e Investigación

**Unidad Responsable
Departamento de Ética y Gestión Pública**

Jennifer Delgado Urueta

Jefa del Departamento de Ética y Gestión Pública

Paola Capellera

Coordinadora de Planes y Programas

Joell Degracia

Coordinador de Planes y Programas

Comité Editorial

Ingrid Chang, Florencia Ortega, José Otero, Demetrio Dobras, María Isabel Samaniego, Jeny Ariano, Jennifer Delgado, Virgilio Carrión, Rafael Pérez y Thaiska Tuñón.

Diseño y Portada

Joice Escala

Diagramación

Joell Degracia

**Horizonte Ético
Edición 5 / 2022**



TABLA DE CONTENIDO

Índice

Presentación

Rigoberto González Montenegro

Pág. 4

Sección 1. Reflexionando sobre la Ética

Pág. 6

◇ Metas y retos para la innovación pública en Iberoamérica.
Francisco Velázquez.

Pág. 7

◇ Ética, responsabilidad patrimonial y jurisdicción de cuentas.
Waleska R. Hormechea B.

Pág. 12

◇ Alta dirección pública en Chile: profesionalización de los altos
cargos gubernamentales.
Francisco Silva Durán.

Pág. 16

◇ Transparencia y democracia, una reflexión sobre la corrupción en
Panamá.
Lina Vega Abad.

Pág. 21

◇ Faltas e incumplimientos a la norma ética: reclamo, procedimiento,
recursos y sanciones ante la Autoridad Nacional de Transparencia y
Acceso a la Información.
Yelenis Ortíz de Mariscal.

Pág. 25

Sección 2. Promoviendo la Ética

Pág. 29

Sección 3. ¡Conoces Ahora!

Pág. 39



Abordar la problemática que conlleva hablar de ética, de los valores y principios éticos exige, como mínimo, manejar unas ideas que nos permitan comprender, de qué trata tal problemática.

Así, una primera idea nos permitiría entender los principios éticos como normas de conducta o de comportamiento. Lo que implicaría que se trataría de normas a las que los individuos que integran una sociedad en concreto, deben ajustar su forma o manera de comportarse o de actuar.

Y, cuando esa idea la trasladamos al ámbito de la gestión pública, estaríamos aludiendo a las normas de conducta ética que se espera de parte de quienes llevan a cabo dicha gestión.

Ahora bien, ¿por qué resultan importantes, y además necesarias tales normas éticas con respecto a quienes les compete la gestión pública? Porque la gestión pública tiene que ver, a grandes rasgos, con una labor o gestión que quien la realiza o lleva a cabo lo hace a nombre de otros, si se quiere, a nombre de quienes integran la comunidad de un Estado determinado.

Lo que significa, expresado de otra forma, que porque quienes desempeñan la gestión pública, gestionan o realizan actos o labores, llevan asuntos o administran bienes o fondos que no son propios, es por lo que deben comportarse de forma que no afecten, menoscaben, lesionen o dañen lo que, además de ser de todos, en su nombre se ejerce la gestión pública.

Esto es lo que explica y justifica la existencia del denominado, Código de Ética de la conducta de los funcionarios o servidores públicos. No obstante lo antes señalado en cuanto a la importancia de contar con un Código de Ética, ello nunca será suficiente toda vez que, como nos dice Víctor Manuel Martínez Chávez, se va a requerir, además, “un cambio esencial en las actitudes de cada servidor público y su aplicación en la función pública mediante la congruencia entre los pronunciamientos y sus hechos”.

Lo que vendría a significar, que una vez se cuente con un Código de Ética, hecho de por sí relevante, se va a requerir que éste se ponga en práctica de manera que dé lugar a que exista, de parte de la actuación o conducta de los servidores públicos, congruencia entre lo que se establece en el Código de Ética y lo que éstos hagan en el ejercicio de sus funciones.

En procura de alcanzar tales objetivos, el Departamento de Ética y Gestión Pública del Centro de Capacitación e Investigación de la Procuraduría de la Administración, realiza toda una serie de actividades que contribuyen a hacer efectivos, en la gestión pública, los valores éticos regulados en el Código Uniforme de Ética de los Servidores Públicos, siendo una de ellas, la presente publicación “Horizonte Ético”.

Rigoberto González Montenegro
Procurador de la Administración
Panamá, 2022



Sección I: Reflexionando sobre la Ética

PROBIDAD

LEALTAD

LEGALIDAD

RESPECTO

"La ética es la práctica de reflexionar sobre lo que vamos a hacer y los motivos por los que vamos a hacerlo".

Savater, Fernando.
2012



LOS VALORES QUE NOS IMPULSAN COMO INSTITUCIÓN

Misión

La Procuraduría de la Administración es una institución que, mediante una gestión de calidad desarrollada dentro del marco constitucional y legal, defiende los intereses del Estado y de los municipios; promueve la legalidad, la competencia y la ética en las actuaciones de los servidores públicos; brinda orientación ciudadana y contribuye a formar una cultura de paz a través de la mediación comunitaria, para fortalecer el Estado democrático de Derecho.

Visión

Ser una institución de excelencia dentro del sistema de administración de justicia.



METASY RETOS PARA LA INNOVACIÓN PÚBLICA EN IBEROAMÉRICA

Francisco Velázquez

Secretario General del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), Licenciado en Ciencias Políticas y Económicas (Sección de Políticas) por la Universidad Complutense de Madrid. Posee también Cursos de Doctorado (1974). Perteneció al Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado. Participó en el Programa de Alta Dirección del Instituto Nacional de Administración Pública en 1996. Ha sido en España, Director General en seis departamentos y Subsecretario en dos oportunidades en el ministerio del interior. Fue Secretario General para la Administración Pública. Además ha sido profesor de cursos y máster. Fue Director de Seminarios en la Universidad Internacional Menéndez Pelayo. (1986, 2005, 2007, 2008, 2009, 2010). Ha sido consultor y profesor sobre materias de la Administración Pública en Panamá, México, Argentina, Venezuela, Albania, Portugal, Costa Rica, Guatemala, Rumanía, República Dominicana, Francia, Paraguay, Colombia, El Salvador, Honduras, Túnez, Argelia y Marruecos.

Al terminar la pandemia, que esperemos sea pronto, los gobiernos deben plantearse nuevas metas y retos, que recuperen los proyectos no terminados o pongan en marcha otros nuevos que la ciudadanía exija. La pandemia ha dejado muchos proyectos sin finalizar, pero, además, ha señalado algunas políticas públicas especialmente débiles que es necesario fortalecer para recuperar la confianza ciudadana. Hay ciertos aspectos que conviene destacar especialmente y que ponen de manifiesto que la fortaleza de las instituciones mejora el funcionamiento de la sociedad y protege, si es necesario, a los ciudadanos. Así, es posible destacar algunas metas imprescindibles de las instituciones públicas.

En el gráfico 1 se representan estas metas:

Gráfico 1
Metas de las instituciones públicas



Fuente: elaboración propia.

Meta 1. Combatir la pobreza extrema por parte de los Estados:

La pobreza extrema ha aumentado durante los dos años de pandemia. Los Estados deberán dedicar muchos más recursos para lograr que el porcentaje de las personas que se hallan en esta situación disminuya fuertemente. Para ello, es imprescindible fortalecer estas políticas públicas con más recursos, dedicados a las políticas sociales y de asistencia a los más desfavorecidos. Además, lamentablemente, la desigualdad ha aumentado con la etapa pandémica, y los ricos y muy ricos, lo son más que antes.

De acuerdo con el informe anual *Panorama Social 2021*, elaborado por la CEPAL, la tasa de pobreza extrema en la región habría aumentado del 13.1 por ciento de la población en 2020 al 13.8 por ciento en 2021, un retroceso de 27 años; mientras que se estima que la tasa de pobreza general habría disminuido levemente, del 33.0 por ciento al 32.1 por ciento de la población. Lo anterior significa que la cantidad de personas en pobreza extrema pasaría de 81 a 86 millones, y el número total de personas en situación de pobreza general bajaría ligeramente de 204 a 201 millones (CEPAL, 2022).

Meta 2. Fortalecer los sistemas de salud pública y asistencia sanitaria:

La pandemia ha demostrado fehacientemente, que la existencia de sistemas de salud pública, que prevengan enfermedades y epidemias y de inmediato movilicen servicios para que la ciudadanía se pro-

teja adecuadamente, constituye una barrera que dificulta la extensión de las enfermedades y ampara en gran medida a las personas.

Como se ha señalado “la disponibilidad de infraestructura y la capacidad logística disponible, en cada país, también tuvieron un peso importante, sobre todo en materia de salud, transporte y comunicaciones” (Oscar Oszlak, 2022). Su correlato es un sistema sanitario que pueda asistir a la población de enfermos y administrar los medicamentos y vacunas necesarios. En definitiva, crear o desarrollar planes públicos que prevean situaciones de enfermedad y, en su caso, las palién mediante los sistemas sanitarios.

Meta 3. Continuar en la senda del desarrollo económico, potenciando el empleo:

Los dos años pasados en la pandemia han mostrado descensos importantes en el desarrollo, por un casi inexistente crecimiento económico, que ahora empieza a despuntar en todos los países, con mayor o menor intensidad. Pero la pandemia ha dejado en la cuneta a muchos millones de trabajadores desempleados y, aunque este factor fundamental por su repercusión social empieza también a mejorar, es necesario que los sistemas de asistencia social permanezcan.

Meta 4. Dedicar cuantiosos recursos al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible:

La situación que han vivido todos los países a causa de la pandemia, ha generado una evidente falla en la atención de otros factores que en la Agenda 2030 resultan esenciales. Los recursos han debido destinarse esencialmente a salud y sanidad, seguridad e investigación, en su caso. Sin embargo, claramente ha sufrido la educación, los transportes, las obras públicas, la vida social y política, en suma. Se ha incrementado la pobreza, ha aumentado la brecha digital, no se ha avanzado en la igualdad de género. Es hora de recuperar el tiempo perdido dedicando muchos recursos a cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y en particular los que atañen al fortalecimiento de las administraciones públicas.

Meta 5. Fortalecer la institucionalidad:

Gobierno abierto, transparencia, rendición de cuentas, participación, procede ahora que las instituciones practiquen con mayor asiduidad el go-

bierno abierto: que presenten cuentas y resultados de sus políticas, que la transparencia sea uno de los motores esenciales de su actividad, en fin, que generen vehículos de participación con la ciudadanía que tiene infinitas ideas que aportar para el mejor servicio al común.

Meta 6. Luchar contra la corrupción:

Hay numerosas formas de corrupción, pero es posible afirmar que *en general, un factor que diferencia una actividad política corrupta de la que no lo es, en este marco conceptual, es el factor “quid pro quo”, es decir, el otorgar algo a cambio de algo de manera oculta, fuera de los cauces normales de negociación o compromiso sin publicidad* (Villoria, 2002). La corrupción es una de las grandes lacras contra la que hay que luchar denodadamente, porque tiene repercusiones en la vida política y social y, por supuesto, en la vida económica, pues los proyectos públicos salen mucho más caros a la sociedad y frecuentemente ni siquiera son eficaces para el fin que fueron ideados.

El CLAD ha aprobado la Carta de Ética e Integridad en la función pública, que conviene que todos los países pongan en práctica. Y uno de los temas en que debemos trabajar es precisamente aquel que se relaciona con la ética pública y la corrupción, como preconiza la Carta, aprobada por el CLAD en 2018, que ofrece un camino hacia el comportamiento íntegro en las organizaciones públicas, un camino que supere el mero rechazo de las actuaciones corruptas y busque la mejor forma de servir los intereses generales.

Meta 7. Atender al poder local:

La combinación entre la distancia de las grandes urbes y la carencia de infraestructuras, motivada con frecuencia por los insuficientes presupuestos, hace que el poder municipal y sus instituciones estén en circunstancias negativas. La pobreza y la brecha digital se dan la mano, pues sin las infraestructuras necesarias, la distancia entre quienes tienen acceso a las tecnologías y los que no, se agranda cada día.

En una reciente webinar del CLAD, el profesor Joan Subirats (2021) hizo hincapié en la situación de los poderes locales, que son el principal interlocutor ciudadano, y como tal debe ser objeto de una mayor atención política, pues la opinión y la confianza ciudadana están basadas esencialmente en el



funcionamiento de las instituciones locales, más cercanas y visibles.

Meta 8. Luchar contra la inseguridad ciudadana:

En la vida social, la seguridad es un elemento esencial de la convivencia. Es un déficit evidente en el continente americano, por contraposición a la normal situación de los países europeos. Pero este déficit no es debido a razones culturales, sino sociales, entre las que ha de destacarse la insuficiente retribución de los componentes de las fuerzas del orden y la tolerancia política con los casos de corrupción existentes en su seno. Los países con mayor seguridad son aquellos que tienen policías profesionales, socialmente prestigiadas y con retribuciones dignas.

Junto a estas metas, es posible destacar los retos a los que se enfrentan las administraciones públicas y que deben enfrentar sin demora. En el gráfico 2 representamos los cuatro retos más importantes.

Gráfico 2
Retos de la Administración pública



Fuente: elaboración propia.

Reto 1. Fortalecimiento de las instituciones:

El elemento central del fortalecimiento se basa en dos ejes fundamentales, ambos imprescindibles y necesarios:

- ◇ Disponer de los recursos suficientes (el gasto público en relación con el PIB es en la media de Latinoamérica del 23% frente a más del 44% en los países de la OCDE).

- ◇ Establecer y desarrollar una función pública profesional, no dependiente de los resultados electorales y que permanezca al servicio de las instituciones, con independencia de la facción partidaria gobernante.

Joseph Stiglitz, señala “Mi esperanza es que una mayoría de los votantes estadounidenses sí haya aprendido la lección y las consecuencias de tener un sector público insuficientemente financiado” (De Zárate, 2020). Tenemos un Estado débil y hay que fortalecerlo, debemos, introducir mayores recursos de personal y tecnológicos, de manera tal que, en situaciones de crisis, seamos capaces de responder más rápidamente y con mayor grado de eficacia, aunque para ello sea necesario revisar la legislación fiscal.

Reto 2. Mejorar el funcionamiento de las instituciones:

Las instituciones públicas no funcionan bien. La población no está satisfecha con la atención que se les presta, a veces por falta de recursos, a veces por ausencia de suficiente profesionalidad en los servidores públicos. Para que las instituciones funcionen mejor precisamos en todos los países latinoamericanos, de una función pública profesional, seleccionada por mérito y capacidad, que sea permanente y con una carrera administrativa que les permita su desarrollo profesional. Es preciso, además, que la elección de los dirigentes se realice cada vez más en atención a sus condiciones profesionales, méritos y experiencia, que deben ser combinados por la confianza por parte de los políticos que ejercen el poder después de la legítima victoria en las elecciones.

Reto 3. Recuperar la confianza ciudadana:

La tarea no es sencilla y debe ser objeto de pactos generales entre las diversas fuerzas políticas, aunque esta no parece ser una moda con muchos seguidores, pues en demasiados países la tentación cainita está presente: se ejerce con demasiada frecuencia y como tal, se presenta ante la opinión pública una oposición absoluta a las normas y medidas adoptadas por el gobierno de turno, ocultando incluso aquellas leyes que han sido aprobadas por consenso. Conviene que los gobernantes pongan su mira en el beneficio de la población y trabajen de forma denodada en esta dirección, para recuperar, al menos parcialmente, el apoyo de las perso-

nas, que han sufrido insistentemente durante este periodo.

De forma tradicional en los últimos años se ha considerado que el gasto público es excesivo, que los funcionarios son demasiados... La crisis ha demostrado que han faltado recursos materiales y humanos: como se ha señalado, “Los servicios públicos tendrán que dejar de ser variables de ajuste presupuestario: la salud no tiene por qué ser rentable, es un derecho inalienable del ser humano”. (Peugny, 2020).

Reto 4. Apostar por la IV Revolución Industrial:

El reto de la innovación, que ha sido la constante de nuestras sociedades, parece ahora apremiante. Los países que vivan únicamente de las migajas tecnológicas que les transfieran los más innovadores, alargarán su distancia con ellos. La cuarta revolución industrial debe constituir una prioridad, no sólo para las empresas, sino también para la administración y el sector público. Por eso, la selección de los funcionarios profesionales debe dirigirse cada vez más a la búsqueda de los talentos humanos que sepan desarrollar competencias y habilidades más que conocimientos, resolver situaciones y problemas más que conocer profundamente las normas de aplicación.

La innovación en la Administración pública puede identificarse con dos conceptos de relevancia: disrupción y asincronía. La disrupción debe ser esencial en la administración del futuro: “será un cambio disruptivo, en otra dirección, dirigido a una nueva normalidad y por tanto a solucionar problemas distintos en una sociedad diferente” (Velázquez, 2021). El aspecto relacionado con la asincronía es también relevante como ha demostrado el mundo financiero donde las operaciones de esta naturaleza pueden realizarse a cualquier hora del día o la noche: “que se pueda prestar el servicio en cualquier momento u horario, especialmente si hemos digitalizado los expedientes, utilizamos robots y algoritmos previamente analizados para garantizar el servicio en condiciones de igualdad y no discriminación” (Velázquez, 2021).

La innovación en el ámbito público es el resultado del equilibrio entre el deber de mantener la estabilidad de las regulaciones, especialmente para el ámbito económico privado, y por otra parte, la ne-

cesidad de desarrollar nuevas formas de abordar los problemas de la sociedad. Hay que innovar, pero la innovación en la Administración pública siempre tiene un freno, sobre todo en aquellas cuestiones que se realizan en función o relacionadas con la actividad de carácter privado, porque las regulaciones tienen que ser estables, deben gozar de una cierta estabilidad. No se pueden cambiar todos los días las normas de funcionamiento, por ejemplo, de las empresas de alimentación. Sin embargo, se puede innovar, se puede discutir, se puede hablar, se puede llegar a conclusiones adecuadas que van en beneficio, por ejemplo, de aquellos que producen alimentos y, en consecuencia, de los habitantes.

La inteligencia artificial va a demostrar que muchas veces tampoco es necesaria la experiencia o la presencia humana, sino que algunas cuestiones, temas y servicios, pueden realizarse de forma automática. Y ese automatismo va a suponer mayores derechos para las personas. Ya no será tan fácil practicar el clientelismo, o el despotismo, ya no será tan sencillo modificar las resoluciones, si no se atienen a la estricta legalidad procedimental.

La implementación de la inteligencia artificial en la administración podría potenciar su capacidad de gobernanza eficaz de los sistemas complejos de prestación indirecta de servicios públicos. Además, la digitalización de los expedientes impide la discrecionalidad de los empleados públicos, ya que los documentos no se pueden enmendar informalmente, sino que solo se pueden subsanar de manera oficial y transparente. Y eso significa que da igual que seamos del mismo partido político, que el presidente, o que el ministro, o el director general nos apoye, que dará lo mismo que seamos del mismo pueblo, de la misma clase social, o que seamos vecinos o parientes.

Los trámites virtuales son una realidad desde hace mucho tiempo, pero deberíamos extenderlos y dejar de complejizarlos. Si para las cuestiones de carácter fiscal casi todos los países tienen un desarrollo informático y digital complejísimo y todo el mundo puede hacer el pago de sus obligaciones tributarias mediante internet, de una forma razonablemente fácil, ¿por qué no los demás trámites?

La nueva Administración pública tendrá robots. Habrá robots junto con los funcionarios y será más



virtual. Deberá ser también innovadora. Deberíamos utilizar a todos estos robots para ayudar a las personas y para innovar, para hacer las cosas más fáciles para los habitantes, para inventar soluciones.

Si las actuaciones gubernamentales responden a las necesidades ciudadanas estaremos en la senda de la recuperación de la confianza. Si, por el contrario, olvidan estas y se dirigen hacia gastos corrientes o suntuarios, que no obtienen de la ciudadanía reconocimiento o adhesión, se transformarán en un motivo más de queja y, por tanto, de distanciamiento de los poderes públicos.

Bibliografía y referencias

- CEPAL (2022), *Panorama Social de América Latina 2021*, [informe anual, enero 2022], en <https://www.cepal.org/es/publicaciones/47718-panorama-social-america-latina-2021>.
- CLAD (2018), *Carta de Ética e Integridad en la función pública, Aprobada por la XVIII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, en Antigua, Guatemala, del 26 al 27 de julio de 2018*, <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/10/Carta-Iberoamericana-Eticae-Integridad-Funcion-Publica.pdf>
- De Zárata, Francisco (2020) “Joseph E. Stiglitz: ‘Es un momento crítico para el futuro de Europa’”, en El País, <https://elpais.com/economía/negocio/2020-04-04/joseph-e-stiglitz-es-un-momento-critico-para-el-futuro-de-europa.html>.
- ONU (2015), *Objetivos de desarrollo Sostenible, Organización de las Naciones Unidas*, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible>
- Oszlak, Oscar (2022), *La gestión estatal de la pandemia, en Latinoamérica21*, <https://latinoamerica21.com/es/la-gestión-estatal-de-la-pandemia>.
- Peugny, Camille (2020), *Una remuneración adaptada a la utilidad social del trabajo*, en El País, <https://elpais.com/especiales/2020/coronavirus-covid-19/predicciones/una-remuneracion-adaptada-a-la-utilidad-social-del-trabajo>.
- Subirats, Joan (2021), *El valor de la proximidad en las políticas públicas. Gobiernos locales y ciudades*, webinar CLAD, <https://www.youtube.com/watch?>
- Velázquez, Francisco (2021), “La gestión pública disruptiva y asincrónica”, en *El Burócrata Disruptivo, para comprender la administración pública*, pp. 69-72, CLAD.

Villoría, Manuel (2002), “*La corrupción judicial: razones de su estudio, variables explicativas e instrumentos de combate en España*”, Documento presentado en el VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, del 8 al 11 de octubre, CLAD.



ÉTICA, RESPONSABILIDAD PATRIMONIAL Y JURISDICCIÓN DE CUENTAS

Waleska R. Hormechea B.

*“El funcionario debe estar al servicio del Estado,
no el Estado al servicio del funcionario.”*
W.H.

Fiscal General de Cuentas de la República de Panamá; profesional del Derecho con más de 30 años de experiencia, egresada de la Universidad Católica Santa María La Antigua (1987); posee maestría en Sistema Penal Acusatorio (2017); Derecho Penal y Derecho Procesal Penal (2015); Derecho Procesal (2004) y Estudios Criminológicos (2002). Cuenta con Diplomado en Formación de Formadores para la Investigación y Juzgamiento en la Jurisdicción de Cuentas (2021). Docente universitaria con más de 20 años de experiencia y Postgrado en Docencia Superior (2013). Ha participado en múltiples capacitaciones y pasantías nacionales e internacionales y ha sido miembro de distintas comisiones de trabajo relacionados con el mejoramiento de la administración de justicia y reformas al Código Penal y Procesal Penal e implementación del sistema penal acusatorio. Laboró en el Órgano Judicial donde ejerció la judicatura por 18 años como Jueza Municipal Penal y Civil en el Distrito de Balboa, Colón y San Miguelito.

Resumen

La ética es el valor humano máspreciado; no menos cierto es, aunque el derecho viene a regular la vida en sociedad a causa de la falta de moral que, en muchos casos, generan en las personas conductas inadecuadas, meritorias del escrutinio jurisdiccional. Surgen, a consecuencia directa de esto, procesos llamados a resarcir el daño causado, en el caso que nos ocupa, al erario, a los fondos públicos destinados a cubrir y satisfacer las necesidades vitales de los gobernados. Es un tema que debe estar en la mente y accionar de los funcionarios y agentes de manejo de fondos o bienes públicos, de forma tal que se hace necesario hacer, en el presente artículo, una lacónica explicación de la estructura de la jurisdicción de cuentas, llamada a recuperar los bienes del Estado panameño. Desafortunadamente existen acciones y omisiones que realizan los funcionarios y agentes de manejo que lesionan la Administración pública que van en vertiginoso crecimiento y nefastas repercusiones. Las acciones contrarias a la ética, cada día, son más dañinas, incluso se presentan como conflictos de intereses; en consecuencia, atentan contra los derechos humanos de los individuos como la salud, trabajo, vivienda, alimentación y educación, que los gobiernos no pueden satisfacer por falta de presupuestos gubernamentales.

Abstract

Ethics is the most precious human value; it is no less true that the law comes to regulate life in society because of the lack of morality that, in many cases, generates in men inadequate conduct worthy of jurisdictional scrutiny. As a direct consequence of this, processes called to compensate the damage caused, in the case at hand, to the Treasury, to the public funds destined to cover and satisfy the vital needs of the governed. It is an issue that should be in the minds and actions of officials and agents managing funds or public goods, in such a way that it is necessary to make, in this article, a laconic explanation of the structure of the Jurisdiction of Accounts, call to recover the assets of the Panamanian State. Unfortunately, there are actions and omissions carried out by officials and management agents that damage the public administration that are in dizzying growth and their disastrous repercussions. Actions contrary to ethics, every day, are more harmful, represent conflicts of interest; Consequently, they violate the human rights of individuals such as health, work, housing, food and education, which governments cannot satisfy due to lack of government budgets.

Palabras Claves: Ética, investigación, juzgamiento, agentes de manejo, personal de manejo, erario, afectación patrimonial.

Keywords: Ethics, investigation, judgment, management agents, management personnel, treasury, patrimonial affectation.



Ética, Responsabilidad Patrimonial, Jurisdicción de Cuentas

Al abordar el comportamiento humano, la ética es uno de los aspectos más valiosos a considerar; entendida como la conducta del individuo en su entorno privado y público, cimentada en principios morales, con la capacidad de diferenciar, discernir y escoger entre el bien y el mal. Actuar al margen de la ética representa desenvolverse con patrones de conducta no aceptados en ningún entorno, generadores de repudio, penalidad, reproche y exclusión. La ética regirá, por tanto, el buen hacer o no de los integrantes en sociedad.

Resulta evidente que los particulares y los servidores públicos, no actúan siempre de forma ética; razón por la que, desde que el mundo es mundo, han existido reglas de buena y correcta conducta de obligatorio cumplimiento, cuya inobservancia nos aislará del entorno laboral, profesional, familiar y social.

El punto álgido es analizar qué efectos genera una conducta no ética en el manejo de los fondos o bienes públicos en manos de los agentes o empleados de manejo.

Respecto a la naturaleza y ámbito de aplicación de la responsabilidad patrimonial, se hace imperante conocer qué se debe entender por servidor público o agente de manejo, reparo y afectación patrimonial.

En este sentido, la Constitución Política de la República de Panamá, señala en el artículo 299 que:

Son servidores públicos las personas nombradas temporal o permanentemente en cargos del Órgano Ejecutivo, Legislativo y Judicial, de los Municipios, entidades autónomas o semiautónomas; y en general, las que perciban remuneración del Estado.

Sumado a lo anterior, el artículo 300 de la carta magna indica, en el segundo párrafo que "...los servidores públicos se regirán por el sistema de méritos; y la estabilidad en sus cargos estará condicionada a su competencia, lealtad y moralidad en el servicio..."

En cuanto al empleado y agente de manejo, la Resolución 1396-2020-Leg de 28 de octubre de 2020, "Por la cual se adopta el reglamento de rendición, examen y finiquito de cuentas de los agentes y em-

pleados de manejo", emitida por la Contraloría General de la República, los define como:

AGENTE DE MANEJO: Es toda persona que sin ser servidor público reciba, recaude, maneje, administre, invierta, custodie, controle, apruebe, autorice o pague dineros de una entidad pública, o en general, administre bienes de ésta.

EMPLEADO DE MANEJO: Es todo servidor público o empleado de una empresa estatal que reciba, recaude, maneje, administre, invierta, custodie, cuide, controle, apruebe, autorice o pague fondos o bienes públicos. Esta condición de empleado de manejo alcanza también a los servidores públicos o empleados de una empresa estatal que estén facultados por la Ley para contraer obligaciones económicas, ordenar gastos y extinguir créditos a nombre o en representación de una entidad o dependencia del Estado o empresa estatal.

En este sentido, la Ley 67 de 14 de noviembre de 2008, Que desarrolla la Jurisdicción de Cuentas y reforma la Ley 32 de 1984, dispone en el artículo 2, que:

Artículo 2. Para los efectos de la presente Ley, se considera empleado de manejo todo servidor público que reciba, recaude, maneje, administre, invierta, custodie, cuide, controle, apruebe, autorice, pague o fiscalice fondos o bienes públicos. Para los mismos fines, se considera agente de manejo toda persona natural o jurídica que reciba, recaude, maneje, administre, invierta, custodie, cuide, controle, apruebe, autorice o pague por cualquier causa fondos o bienes públicos.

Por su parte, la Constitución Política atribuye a la Contraloría General de la República, entre otras, las funciones de fiscalizar y regular, mediante el control previo o posterior, todos los actos de manejo de fondos y otros bienes públicos, a fin de que se realicen con corrección, según lo establecido en la ley. Así como, examinar, intervenir y fenecer las cuentas de los funcionarios, entidades o personas que administren, manejen o custodien fondos u otros bienes públicos, y presentar para su juzgamiento, a través del Tribunal de Cuentas, las cuentas de los agentes y servidores públicos de manejo cuando surjan reparos por razón de supuestas irregularidades. Entendiéndose por reparos, las condiciones reportables o irregularidades determinadas como el resultado del examen de cuentas, el que podrá endilgar responsabilidades directas, principales, solidarias y subsidiarias del agente o empleado de manejo.

Medicamentos que se cancelan sin que el hospital público los haya recibido a satisfacción, viviendas



que se pagan sin contar con las condiciones de infraestructura contenidas en los pliegos de cargos, servidores públicos con dualidad de salario, funcionarios que reciben viáticos sin realizar las giras de trabajo, son actos inmorales que generan afectaciones al patrimonio del Estado, en donde participan civiles y empleados públicos, evidenciando que la corrupción es una acción de dos.

Aclarados los conceptos, hemos de recalcar que el actuar inmoral de los agentes y empleados de manejo, en su sagrada labor de administrar como un buen padre de familia los fondos y otros bienes del Estado panameño, generarán reparos por parte de la Contraloría General de la República, obligada, en estos casos, a presentar a la jurisdicción de cuentas para su investigación y juzgamiento tales eventos. Lo anterior, sin detrimento de la responsabilidad penal, administrativa y disciplinaria que recaerá sobre los empleados y agentes de manejo por generar lesiones patrimoniales al erario, a razón de acciones u omisiones en el ejercicio de sus funciones y deberes.

La jurisdicción de cuentas, señala el artículo 1 de la Ley 67 de 14 de noviembre de 2008, se instituye para investigar y juzgar la responsabilidad patrimonial derivada de las supuestas irregularidades, contenidas en los reparos formulados por la Contraloría General de la República a las cuentas de los empleados y los agentes en el manejo de los fondos y los bienes públicos.

Jurisdicción que, con rango constitucional, nace a la vida jurídica republicana, a razón de las reformas introducidas a la carta magna de 1972, en el año 2004. Por tanto, es una instancia de investigación y juzgamiento de supuestas afectaciones patrimoniales al tesoro público, que, como jurisdicción autónoma, es de reciente data, aún en desarrollo y obligada a su perfeccionamiento normativo, a fin de ser eficiente, eficaz y lograr oportunamente la recuperación de los bienes del Estado.

Queda despejado que la facultad, para activar la jurisdicción de cuentas, como consecuencia de incorrecciones que afecten al erario, se encuentra en manos solo de la Contraloría General de la República, toda vez que ni el Tribunal de Cuentas, ni la Fiscalía General de Cuentas se encuentran investidos por ley, de iniciativa para iniciar oficiosamente el proceso por afectación patrimonial.

De manera concisa y lacónica, podemos señalar que según lo dispuesto en la referida Ley 67 de 14 de noviembre de 2008, la jurisdicción de cuentas se ejercerá, de manera permanente y en todo el territorio nacional y que tiene las siguientes fases:

1. Se inicia con el examen, el informe o la auditoría que contenga los reparos, acompañado de los elementos de juicio correspondientes, que presente la Contraloría General de la República al Tribunal de Cuentas.
2. Recibidos los reparos, el Tribunal de Cuentas los trasladará al Fiscal General de Cuentas, quien mediante resolución declarará abierta la investigación y ordenará la práctica de las pruebas, las diligencias y demás actuaciones que sean necesarias para la determinación de los hechos y de la responsabilidad a que haya lugar.
3. Concluida la investigación, se emitirá la Vista Fiscal, con base en el caudal probatorio, en la que el Fiscal podrá solicitar al Tribunal de Cuentas que se llame al investigado o a los investigados a responder por la lesión patrimonial imputada, o solicitar el cierre y archivo de la investigación o que cese el procedimiento contra cualquiera de las personas investigadas cuando hubiera motivo para ello.
4. De no encontrarse fallas o vicio, el Tribunal de Cuentas, mediante la resolución de reparos ordenará el llamamiento a juicio.
5. El Pleno del Tribunal de Cuentas, luego de verificar que no existe ninguna falla o ningún vicio que pudiera producir la nulidad del proceso, preferirá la resolución que decida la causa, mediante la resolución de cargos o descargos.
6. Después de dos meses de ejecutoriada la resolución de cargos, o su acto confirmatorio, el Tribunal de Cuentas remitirá copia de esta, al igual que las medidas cautelares dictadas, a la Dirección General de Ingresos del Ministerio de Economía y Finanzas para que proceda a hacerla efectiva mediante los trámites del proceso por cobro coactivo.

El juzgamiento de los agentes y empleados de manejo no es tema reciente en la República de Panamá, toda vez que, si bien insertó en el Órgano Ejecutivo, se reguló en la primera Constitución de 1904 y a través de la Ley 56 de 25 de mayo de 1904, se creó el primer Tribunal de Cuentas de la República de Panamá.

Si bien el peculado, corrupción de servidores públicos, cohecho, concusión, exacción, enriqueci-



miento injustificado, tráfico de influencias, son tipos penales cometidos en perjuicio de la administración pública, de competencia de la jurisdicción ordinaria penal y no de la Jurisdicción de Cuentas, representan comportamientos inmorales y no éticos que afectan directa e indirectamente al erario.

Resulta atinado mencionar que, en el año 2021, la República de Panamá obtuvo 36 puntos en el Índice de Percepción de la Corrupción que publica la Organización para la Transparencia Internacional, donde cero sería el valor de mayor corrupción y 100 la máxima transparencia; ocupando, en el ámbito mundial, la posición 105 de 180 países. Solamente en el año 2021 ingresaron al Ministerio Público 705 denuncias por la supuesta comisión de delitos en perjuicio de la Administración pública; mientras que, para el período comprendido entre el 1 de noviembre de 2020 y 31 de octubre de 2021, en la Fiscalía General de Cuentas, se encontraban en fase de investigación 86 auditorías con reparos provenientes, a través del Tribunal de Cuentas, de la Contraloría General de la República, que arrojaban un monto de B/. 4,621,404.98 de posibles afectaciones patrimoniales y 1369 personas relacionadas. Por su parte, para el año 2021 la Dirección General de Ingresos (DGI), recuperó B/.364,337.51 en concepto de condenas por lesiones patrimoniales.

No cabe duda, que la sociedad en general se encuentra atravesando hondas falencias de valores éticos, en donde lo normal es lo prohibido y lo extraño es la transparencia, rendición de cuentas y el principio de legalidad; la seguridad del castigo es inexistente, la impunidad es galopante y la ética un tema en tercer plano. La responsabilidad de la carencia de principios morales, cívicos y ciudadanos en el actuar de los gobernantes y gobernados, sean personas naturales y jurídicas, servidores públicos, agentes y empleados de manejo, empresarios o ciudadanos, en general es de todos y todos son los llamados a rescatar las conductas de antaño.

No obstante, estamos conscientes que la batalla contra la corrupción no está perdida, pero hay mucho que hacer al respecto; entre estos, la aplicación rígida de los códigos de ética de los servidores públicos, condenas penales y patrimoniales justas y ejemplificantes y, en particular, una reforma integral a la normativa que desarrolla la jurisdicción de cuentas. Panamá merece contar con un Código de Cuentas que, entre otras, recopile normas sus-

tantivas y de procedimiento autónomas, que permita la investigación de oficio por parte de la Fiscalía General de Cuentas e incorpore la imprescriptibilidad de la acción patrimonial.

Bibliografía y referencias

Constitución Política de la República de Panamá. Ajustada a los Actos Reformatorios de 1978, al Acto Constitucional de 1983, a los Actos Legislativos No. 1 de 1993 y No. 2 de 1994, y al Acto Legislativo No. 1 de 2004, tomando como referencia el Texto Único publicado en la Gaceta Oficial No. 25176 del 15 de noviembre de 2004.

FGC (2022). *Informe de gestión, 2020-2021*. Fiscalía General de Cuentas 2022. https://www.fiscaliadecuentas.gob.pa/?page_id=899

Ley 32 de 1984. Por la cual se adopta la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República.

Ley 67 de 2008. Que desarrolla la Jurisdicción de Cuentas y reforma la Ley 32 de 1984, Orgánica de la Contraloría General de La República.

PGN (2021). *Informe estadístico, 2021*, <https://ministeriopublico.gob.pa/wp-content/uploads/2022/01/Informe-Estadistico-de-Las-Fiscalias-de-Anticorrupcion-Diciembre-2021.pdf>

Resolución N.º1396-2020-Leg de 28 de octubre de 2020. por medio de la cual se adopta el Reglamento de Rendición, Examen y Finiquito de Cuentas de los Agentes y Empleados de Manejo, de la Contraloría General de la República.



ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA EN CHILE: PROFESIONALIZACIÓN DE LOS ALTOS CARGOS GUBERNAMENTALES

Francisco Silva Durán

Abogado, Master en Dirección Estratégica de Gestión de Personas de la Escuela de Administración de Empresas de Barcelona y Universidad Politécnica de Cataluña. Master en Gestión de Calidad de la Escuela de Organización Industrial de España, Diplomado en Planificación Estratégica de la Universidad Católica de Chile y Diplomado en Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales de la Universidad Alberto Hurtado de Chile. Desde 2004 forma parte de la Dirección Nacional del Servicio Civil de Chile donde hoy es responsable de la División Jurídica y Asuntos Institucionales, a cargo de la implementación jurídico - administrativa del Sistema de Alta Dirección Pública y de la nueva política de Gestión de Personas del Estado de Chile. Ha publicado en diversos medios, entre ellos los textos “Reformas y Gobernabilidad: Experiencias Nacionales de Modernización de la Gestión Pública” libro de la Jefatura Gabinete de Ministros de Buenos Aires, 2009; “Profesionalización de la Función Pública: la experiencia Chilena” en la Revista de Ciencias Sociales de la Pontificia Universidad Católica de Río de Janeiro, 2011 y “La Profesionalización del Empleo Público en América Latina” libro editado por Francisco Longo y Carles Ramió, 2012.

Una parte fundamental de la sustentabilidad del buen gobierno y del sistema democrático descansa en la profesionalización de la administración del Estado. La apuesta por la meritocracia ha sido fruto de la búsqueda de Estados efectivos en la resolución de los problemas sociales.

En otras palabras, el Estado es esencial en nuestras vidas y debe tener la capacidad de articular las demandas sociales, y con ello, entregar bienestar a sus habitantes. La capacidad profesional de quienes producen soluciones en su interior será una cuestión crítica en la provisión de servicios a la ciudadanía.

Los avances en materia de integridad muestran cómo en el segundo grupo de herramientas que promueve la OCDE¹ la promoción del mérito es pieza clave, particularmente en las estructuras directivas de las organizaciones públicas.

La OCDE nos propone, en un segundo grupo de herramientas, las siguientes directrices:

- **Sociedad civil:** Se debe promover cultura ciudadana que defienda y valore la integridad a través de un entorno jurídico favorable, educación cívica y acciones para erradicar

1.(OCDE,2020)

malas prácticas.

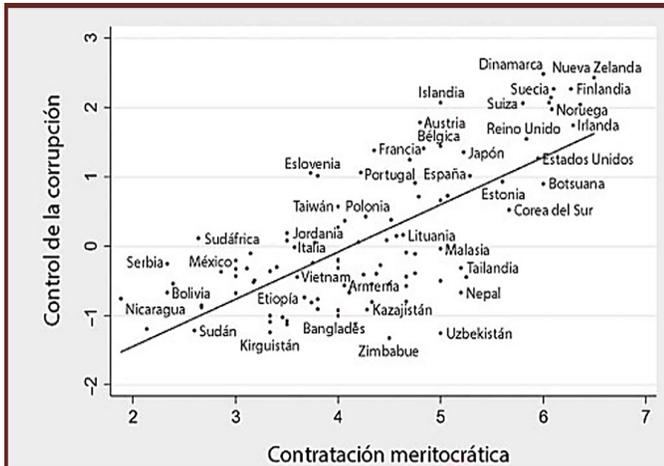
- **Liderazgo:** Se debe fortalecer áreas de gestión de personas que recluten, perfeccionen, promuevan y valoren un liderazgo ético que inspire a los equipos y promueva altos estándares de integridad.
- **Mérito:** Establecer procesos de selección y promoción basados en la cualificación de funcionarios.
- **Desarrollo de capacidades:** Realizar acciones de formación periódicas y adaptadas a la realidad de cada organización, que fomenten el compromiso de los funcionarios con la integridad.
- **Apertura:** Desarrollar una cultura organizativa abierta en que se promueva la discusión de dilemas éticos y se proteja aquellos individuos que denuncian las inobservancias éticas.

¿Por qué profesionalizar el Estado? Dahlstrom y Lapuente² muestran como los estudios dan cuenta de una correlación entre selección por mérito y corrupción, denotando que aquellos países que cuentan con sistemas desarrollados de contratación meritocrática, presentan menos corrupción.

2.Organizando el Leviatán, Dahlstrom y Lapuente, Deusto 2018.



Pero no se trata de cualquier modelo de selección. No basta con efectuar pruebas de conocimientos y seguir ciertas reglas de procedimiento burocrático. La selección debe discriminar en el sujeto conductas eficaces en el desempeño de las funciones.



Dahlström y Lapuente, 2018.

En los últimos 20 años, Chile ha desarrollado una importante institucionalidad en materia de fortalecimiento de la probidad y transparencia en el Estado. Dichas normas han tenido por objeto garantizar la eficacia del Estado, estableciendo estándares en cada una de las materias como, relaciones con el ciudadano, compras públicas, políticas de personal, gestión de influencias, etc. Leyes como la 19.553, que concede Asignación de Modernización y otros beneficios, de 1998; la 19.882, que regula Nueva Política de Personal a los Funcionarios Públicos, de 2003; la 19.886, de Compras y Contratación Pública, de 2003; la 20.285 sobre Acceso a la Información Pública y Transparencia, de 2008; la 20.500 de Participación Ciudadana, de 2011; la 20.730 de Lobby y Gestión de Intereses, de 2014; la 20.880 de Probidad de la Función Pública, de 2016; la 19.880, que establece Bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los Actos de los Órganos de la Administración del Estado, de 2003; la 20.900, para el Fortalecimiento y Transparencia de la Democracia, de 2016.

La Alta Dirección Pública chilena:

A principios del año 2003, la Ley 19.882 estableció la concursabilidad del estamento directivo de los servicios públicos chilenos. Dichos cargos hasta la fecha eran de libre designación por parte de la autoridad política. La reforma significó un cam-

bio profundo en la manera de elegir a las más altas autoridades de los servicios públicos: jefes de servicios y segundos niveles jerárquicos.

La reforma distingue dos tipos de actores y responsabilidades en la gestión del Estado: los políticos y los funcionarios profesionales. La ley indicó que el nuevo sistema aplica a las “jefaturas en la dirección de órganos o servicios públicos o en unidades organizativas de éstos, y cuyas funciones sean predominantemente de ejecución de políticas públicas y de provisión directa de servicios a la comunidad” (artículo trigésimo quinto de la Ley 19.882). Los antes mencionados son los Altos Directivos Públicos (ADPs). En base a lo señalado se aplica a 1276 cargos, 143 de primer nivel jerárquico (jefes superiores de servicios) y 1133 de segundo nivel jerárquico. Por otra parte, hay un conjunto de cargos respecto de los cuales el Sistema de Alta Dirección Pública participa de las comisiones de selección o bien ejecuta los procesos de selección sin que sean ADPs, entre ellos: 3172 Directores de Establecimientos Educativos, 260 Directores de Administración de Educación y 239 cargos no adscritos, entre ellos Ministros de Tribunales Ambientales, de Tribunales Tributarios y Aduaneros, Directores de Empresas Públicas (CODELCO-ENAP), miembros del Panel de Concesiones, entre otros.

A la inversa, un total de 1108 cargos, quedan para libre designación de la autoridad política que incluyen ministros, subsecretarios, intendentes, gobernadores y embajadores entre otros (Consejo de Alta Dirección Pública, 2017)³.

Se trata de un procedimiento de selección de mérito estandarizado, conducido por el Consejo de Alta Dirección Pública en primer nivel jerárquico y por Comités de Selección, en los II niveles de jerarquía, los que se componen por un miembro o representante del Consejo de Alta Dirección Pública, un representante del ministro del ramo y un representante del jefe de servicio correspondiente al cargo que se concursa.

3. Abrazúa y Silva, 2019, Universidad Alberto Hurtado.



Cabe señalar que el Consejo de Alta Dirección Pública tiene la supervigilancia y la capacidad de regular los procesos de selección del Sistema de Alta Dirección Pública (primer y segundo nivel), aprobar las convocatorias de los procesos de selección, definir la empresa que prestará servicios en cada uno de ellos, aprobar los perfiles de selección propuestos por la autoridad y resolver los reclamos de candidatos que se consideren afectados por un vicio o irregularidad que haya afectado su participación igualitaria en los certámenes.

Lo más relevante de la reforma, es que impactó en los usos y costumbres políticas del país. Cargos cuya selección previa seguían las pautas tradicionales de provisión de cargos de naturaleza política, donde los partidos políticos, gremios y otros actores concurrían a expresar su voluntad frente a la autoridad facultada para el nombramiento, sea el Presidente de la República respecto de cargos de primer nivel, o jefes superiores de servicio respecto de cargos de segundo nivel de jerarquía. Hoy, dichas pautas aún pueden ejercerse, pero muy limitadamente sólo una vez que el Sistema (Consejo o Comités) envían una nómina de 3 o 4 nombres a la autoridad para su decisión. Dicho de otra forma, se alteró sustancialmente la forma de selección, convocando de modo abierto a toda la ciudadanía para que accedan a estas plazas y bajo un proceso de selección estricto que garantiza la igualdad de condiciones con cualquier otro interesado.

Con el nuevo modelo, los gobernantes quedaron sujetos a un estándar de mérito, nombrando o bien declarando desierto el concurso, de entre quienes se incorporaron en la nómina definida por el Consejo de Alta Dirección Pública, o bien, por el Comité de Selección, respectivamente. Cabe precisar que, respecto de la decisión en cargos de segundo nivel, la autoridad sólo puede declarar desierto por una sola vez.

Una vez seleccionados los directivos, es importante recalcar sus condiciones de desempeño en la función:

- Los nombramientos productos de los concursos públicos, abiertos y de amplia difusión, regulados en el Título VI de la Ley 19.882, tienen una duración de tres años y pueden ser renovados por la autoridad competente, esto

es, aquella facultada para decidir el nombramiento, hasta dos veces, por igual plazo.

- La autoridad mantiene la facultad de desvinculación por pérdida de confianza o mal desempeño en cualquier momento.
- Son cargos de dedicación exclusiva, es decir, solo pueden ejercer actividades laborales en la función en que fueron designados. Hay excepciones como la docencia hasta por doce horas semanales, la administración del patrimonio anterior a su designación, entre otras.
- Tienen un régimen de inhabilidades e incompatibilidades, entre ellas, no pueden ejercer funciones en órganos de dirección de partidos políticos.
- El alto directivo público tendrá derecho a gozar de una indemnización equivalente al total de las remuneraciones devengadas en el último mes de desempeño, conforme a lo establecido en el inciso segundo del artículo quincuagésimo octavo de la Ley 19.882.

Logros del modelo:

a) La expansión de la concursabilidad: La convicción frente a la reforma ha sido siempre más fuerte que la incomodidad de no poder elegir libremente de las filas de los partidarios políticos. Desde 2004 en adelante, la operación del Sistema generó confianza en la institucionalidad política. Así, el universo de cargos relacionados al Sistema ha variado de 688 en 2004 a cerca de 5000 en 2020. Hoy, alrededor del 94% de los cargos de Alta Dirección ya ha sido provisto por un titular.

De este modo, como ya se señaló, el Sistema se ha ido ampliado a nuevos servicios y a otras instituciones del Estado como, directores de CODELCO⁴ y ENAP⁵; tribunales ambientales y tributarios y aduaneros; Consejo Nacional de Educación; Panel de Expertos del Transportes y Telecomunicaciones y Panel de Concesiones de OOPP⁶, Comité de Auditoría Parlamentaria, entre otros.

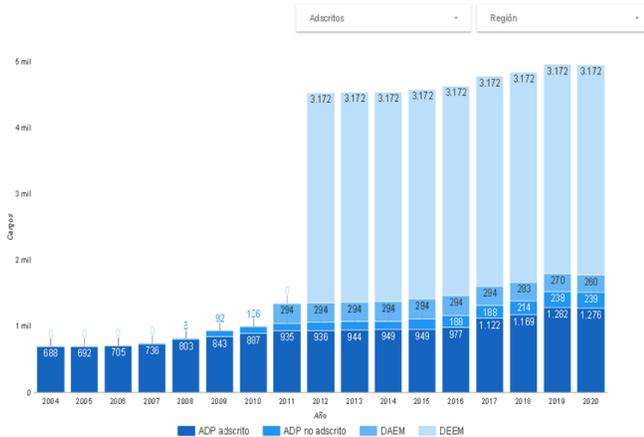
4. CODELCO - Corporación Nacional del Cobre.

5. ENAP - Empresa Nacional del Petróleo.

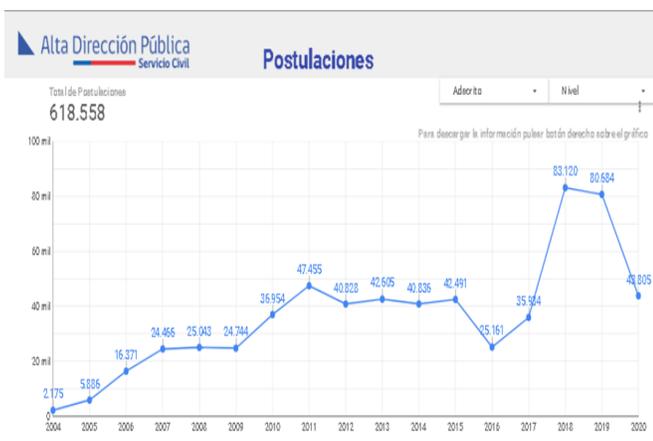
6. OOPP - Ministerio de Obra Pública.



Por su parte, la Ley 20.501 de Calidad y Equidad de la Educación, de 2011, dispuso que se seleccionen bajo las normas del SADP a jefes de los Departamentos de Administración de Educación Municipal (DAEM). Además, alrededor de 3172 cargos de directores de colegios municipales son elegidos bajo estas normas.



b) Renovación para el Estado: Las postulaciones, la renovación y la presencia de género: Altos niveles de postulaciones. A agosto de 2020 se totalizaban más de 618 558 postulaciones en los 16 años del sistema, en promedio 160 postulaciones por concurso, con una tendencia sostenida al aumento (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2020). A su vez, se ha incorporado progresivamente profesionales del sector privado, así más del 28% de los nombrados proviene de dicho sector.



El Sistema ha renovado a los directivos en el Estado: más del 50% de los nombrados no ocupaba el

cargo que se concursaba, lo que permite una relación fluida entre el sector privado y el público.

Por último señalar, que la tasa de postulaciones de mujeres a cargos adscritos es de 18%. Asimismo, hoy el 27,3% de los cargos de alta dirección son desempeñados por mujeres. Este resultado supera al sector privado donde el 15% de mujeres ocupa cargos gerenciales.

c) El perfeccionamiento del proceso de selección: El Sistema de Alta Dirección Pública se basa en un exitoso proceso de colaboración público-privado. Un importante grupo de empresas consultoras del mercado prestan servicios a los procesos de selección: 140 empresas trabajan para procesos de búsqueda (*hunting*) como para la evaluación de los candidatos. Han sido continuos los cambios y mejoras que ha ido desarrollando el proceso de selección, hoy robusto altamente estandarizado y trazable. Hoy, la duración media de los procesos de selección es cercano a 60 días.

d) Concursos públicos, imparciales y confidenciales: Estamos frente a concursos públicos, abiertos y de amplia difusión conforme lo dispone el artículo cuadragésimo octavo de la ley N°19.882. Cada concurso se publica en diarios de amplia circulación nacional y en sitios web de postulaciones a la ADP⁷, en base a una estrategia de marketing y poniendo al Estado a la par en imagen de marca a la del sector privado “Chile en Buen Estado”. En los anuncios se destaca el cargo, imagen del Estado en colores sobrios y modernos. Se remite al sitio web del Servicio Civil, en cuanto responsable del proceso, usando redes sociales como Twitter y LinkedIn.

e) Perfil de cargo como reflejo de la base meritocrática: El perfil de selección es el instrumento básico del proceso de selección. Contiene las exigibilidades mínimas para el correcto desempeño de la función. El Sistema de Alta Dirección Pública chileno comunica a la ciudadanía y a los postulantes los requerimientos del cargo que se concursaba. Es un documento que incluye información del puesto a cubrir, las habilidades, actitudes, formación y experiencia deseada, como otros elementos de contexto esenciales.

7. Ver http://postulacionesadp.serviciocivil.cl/ANTARES_HN/SLConcursosEnPostulacion?nuSecHidden=null



El documento actualmente vigente del perfil tiene una extensión de alrededor de 13 páginas y se compone de 4 secciones. El encabezado del documento localiza el cargo en términos de dependencia, nivel jerárquico y lugar geográfico de desempeño. La sección I. “Propósitos y desafíos del cargo”, traduce los contenidos en prioridades de la posición que sirvan para comprender la magnitud de la tarea y sirva de base para el convenio de desempeño, así se detalla la misión y funciones del cargo, ámbito de responsabilidad, desafíos y lineamientos para el convenio de desempeño y la renta del mismo. II. “Perfil del candidato”, se indican requisitos legales y deseabilidad de experiencia y conocimientos. Luego se indican los valores y principios transversales y las competencias para el ejercicio del cargo (visión estratégica, comunicación efectiva, gestión y logro, gestión de redes y liderazgo y gestión de personas). La sección III. “Características del servicio”, indica dotación, contexto y definiciones estratégicas de la institución, sus productos estratégicos, cobertura territorial, usuarios internos, externos, actores claves y organigrama. En IV. “Condiciones de desempeño”, la duración en el cargo, condición de exclusiva confianza, dedicación exclusiva, régimen de inhabilidades e incompatibilidades, entre otras materias.

Bibliografía y referencias

DAHLSTROM, C., & LAPUENTE, V. (2018). *Organizando el Leviatán*. España: Deusto.

OCDE (2020). *Recomendación del consejo de la OCDE sobre integridad pública*. OCDE. <https://www.oecd.org/gov/ethics/recomendacion-sobre-integridad-es.pdf>



TRANSPARENCIA Y DEMOCRACIA, UNA REFLEXIÓN SOBRE LA CORRUPCIÓN EN PANAMÁ

Lina Vega Abad

Doctora en Derecho Público por la Universidad Complutense de Madrid, Licenciada en Derecho y Ciencias Políticas por la Universidad de Panamá. Presidenta de la Fundación para el Desarrollo de la Libertad Ciudadana (Capítulo panameño de Transparencia Internacional), periodista con 20 años de experiencia en el diario La Prensa, y Grupo MEDCOM. Fundadora y actual miembro de la directiva del Centro de Incidencia Ambiental. En la actualidad es columnista de La Prensa.

En la primera Encuesta de Ciudadanía y Derechos (2019) del Centro Internacional de Estudios Políticos y Sociales (CIEPS), la corrupción ocupaba el tercer lugar (12,7%) en la lista de preocupaciones de los panameños, lejos de temas como la seguridad que alcanzaba el primer lugar con (27,5%), y la educación con (22,6%). En la segunda encuesta, cuyos resultados están próximos a ser publicados, la corrupción pasó a ser el primer problema del país con un 23,1% de las respuestas, cinco puntos más que el desempleo (18,1%), considerado el segundo problema. A su vez, el 53,7% de la ciudadanía cree que la corrupción ha aumentado en el último año¹; es decir, durante el primer año de la pandemia.

Este notable aumento en la percepción ciudadana sobre el impacto de la corrupción, está en clara sintonía con los resultados del Índice de Percepción de la Corrupción 2021 de Transparencia Internacional (TI), recientemente publicado, que dejó en evidencia que Panamá lleva una década sin mostrar mejora alguna. El puntaje obtenido de 36 de 100 (por debajo de la media regional), coloca al país en el puesto 105 de 180 países, lo que evidencia un peligroso estancamiento.²

Si bien los problemas de corrupción de Panamá son de vieja data, debido principalmente a la debilidad institucional -incluyendo principalmente la ausencia de justicia- y el falseamiento de las reglas de un

estado de derecho, no hay dudas que, el problema ha tenido un notable aumento durante los últimos quince años, provocando una peligrosa erosión del sistema democrático.

Tal como señala el profesor Allan R. Brewer-Carías en su trabajo “Democracia, Corrupción y Transparencia”, que forma parte del libro “La Constitución y el combate a la corrupción”, el fenómeno, provocado entre otros factores por la falta de transparencia, se ha convertido en “uno de los tópicos más importantes del funcionamiento de los Estados”³, debido al fuerte impacto negativo que está provocando.

Justamente la falta de transparencia, así como el incumplimiento del deber de rendir cuentas por parte de aquellos que fueron electos para ejercer el poder -aunado a la inexistencia de un sistema de Administración de Justicia que sancione los actos de corrupción-, son los factores que están carcomiendo las bases mismas del sistema democrático. Y no solo en Panamá.⁴

Desde el año 2002, Panamá cuenta con una ley de transparencia y acceso de información (Ley 6 de 2002), que fue en su momento una norma vanguardista en la región y, a partir de 2004, la acción de *Habeas Data* que incluyó la citada ley, forma parte de las garantías constitucionales.

1. (Rendón, 2022)

2. (CPTE, 2022)

3. (Brewer-Carías, 2022, pág. 301)

4. (IDEA, s.f.)



Sin embargo, estos veinte años de vigencia de la norma no han producido una cultura de la transparencia en la Administración pública; por el contrario, obtener información pública por parte de la ciudadanía, periodistas o investigadores de cualquier índole es, en términos generales, una carrera de obstáculos.

Uno de los elementos que contribuye a la ausencia de la tan necesaria cultura de transparencia en la Administración pública, es la inexistencia de un servicio civil profesional, técnico y despolitizado. Por el contrario, lo que existe es una intensa rotación del funcionariado que entra y sale de las instituciones según se suceden los diferentes partidos políticos en el poder.

El informe de desarrollo humano de Panamá 2007-2008, del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), «Institucionalidad para el Desarrollo», identificó y analizó en profundidad esta calamidad como parte de la debilidad institucional del país: “alta rotación de directivos y mandos medios en las dependencias públicas, lo que impide consolidar experiencias y aprendizajes en los cargos; la utilización de criterios políticos en el nombramiento de la mayor parte de los servidores públicos; y la baja capacitación y escasa productividad... Se reconoce que el clientelismo político está presente en diversas dimensiones relacionadas con la inversión, la ejecución y control en proyectos públicos, especialmente a través de los espacios que les son asignados a los partidos políticos que integren la alianza gubernamental”.⁵ Para decirlo sin rodeo alguno: se trata de un funcionariado que, en términos generales, no está comprometido con la transparencia y el fortalecimiento institucional para beneficio del país, sino que trabaja en función de una fidelidad al partido o el político a quien le debe su nombramiento.

La tan necesaria carrera administrativa es una primera en Panamá, mientras el dañino clientelismo está fuertemente implantado en cada área de la Administración Pública.

Lamentablemente, las claras señales de alarma que fueron identificadas en el informe del PNUD 2007-2008, no provocaron un cambio de rumbo para beneficio colectivo.

Por ello, diez años después, el PNUD volvió a poner el dedo en la llaga con su informe «Renovando las Instituciones para el Desarrollo Humano Sostenible 2019»: “Es habitual escuchar que Panamá cuenta con muchas leyes y normativas, pero que estas no siempre se cumplen o se cumplen parcialmente, ya sea por falta de recursos o de voluntad política. El país necesita recuperar la confianza de su ciudadanía, pues solo con ella se logrará avanzar en los cambios más estructurales. Ejecutar de manera adecuada las normativas, adoptar una cultura de ‘Gestión Basada en Resultados’ y crear incentivos para una cultura institucional más transparente, que rinda cuentas, acompañada de un servicio civil orientado al desarrollo del país...”⁶

La existencia de un servicio civil profesional y despolitizado es un requisito para la existencia de un verdadero estado de derecho. No tenerlo, como es el caso de Panamá, conspira contra la democracia misma.

El constitucionalismo democrático ofrece un extenso elenco de instituciones aptas para domeñar la corrupción, pero concierne a la política la decisión de adoptarlas y dar el margen de tiempo requerido para que entren en vigor, maduren y alcancen sus metas. Estas instituciones son, en esencia, un sistema de controles políticos intraorgánicos (gobiernos colegiados responsables, servicio civil de carrera robusto), de controles políticos interorgánicos (controles parlamentarios, derechos de las minorías parlamentarias, tribunales de cuentas, federalismo o regionalismo funcionales) y de controles sociales (instrumentos de acceso a la justicia, interdicción de la arbitrariedad, derecho a la verdad, defensa horizontal de los derechos humanos, medios de comunicación libres). El remedio para la corrupción está en las instituciones, no en el voluntarismo que, en cambio, opera como un distractor provisional para la sociedad y deja intacta la inercia de la gran corrupción.⁷

En 2021, la Fundación para el Desarrollo de la Libertad Ciudadana (Capítulo panameño de TI) publicó un Informe sobre el estado de cumplimiento del ODS16 (Paz, Justicia e Instituciones)⁸ que reveló que la posibilidad de combatir la corrupción en Panamá está notablemente afectada por la falta de transparencia y las dificultades para acceder a

6. (PNUD, 2019)

7. (Valadés, 2022, pág. 342)

8. (CPTI, 2021)

5. (PNUD, 2008)



información pública, justamente por la ausencia de la citada cultura de transparencia en las instituciones públicas. En realidad, la opacidad es la regla en la Administración Pública panameña.

El citado informe también evidenció que no existe un marco regulatorio robusto para la prevención y sanción de la corrupción en el ámbito privado, así como la recuperación de los bienes obtenidos como resultado de la corrupción. Esto incluye el delicado tema de la transparencia fiscal y el blanqueo de capitales, que tienen al país obteniendo malas calificaciones por parte de los entes reguladores regionales y globales, con las negativas consecuencias que eso produce en una gran variedad de ámbitos.⁹

Sobre la importancia de la transparencia para la democracia, el ya citado «Brewer-Carías» nos recuerda que “hace más de 80 años, el juez Louis Brandeis de la Suprema Corte de Estados Unidos, la sintetizó en la conocida frase de que ‘la luz del sol es el mejor desinfectante’, en la misma línea de la representación de la Administración Pública como la ‘casa de cristal’ (*la maison de verre*), en el sentido de que debe ser visible y asequible, donde la libertad de información y el derecho a la información pública estén privilegiados; en forma contraria a la opacidad y el secretismo”.¹⁰

Combatir la corrupción y defender en consecuencia, el sistema democrático requiere, además de la citada cultura de transparencia en la Administración pública, que se sustente en un funcionariado profesional y en una robusta institucionalidad que la prevenga, así como una justicia independiente, eficaz y oportuna.

En consecuencia, Panamá tiene por delante una larga lista de tareas por hacer para empezar a ganarles la batalla a la corrupción y la impunidad. Por ejemplo, se requiere regular temas como los conflictos de intereses; mejorar las normas existentes sobre la declaración de bienes, de manera que puedan detectarse los enriquecimientos no justificados de los funcionarios; aprobar una legislación que proteja a los denunciantes de actos de corrupción; revisar el Código Penal, en lo relativo a delitos contra la Administración pública, específicamente, con relación a la prescripción y las penas;

actualizar las leyes tanto del Tribunal de Cuentas como de la Autoridad de Transparencia; o aprobar una ley antisoborno para el sector privado.

Igualmente, se hace fundamental establecer mecanismos para simplificar los procedimientos de compras públicas, garantizando los principios de transparencia, economía, responsabilidad, eficiencia, efectividad y seguridad jurídica.

Tal vez, el mayor talón de Aquiles de la institucionalidad panameña es la administración de justicia, donde tampoco ha sido posible poner en ejecución una carrera judicial que permita contar con jueces realmente independientes y con las calificaciones profesionales y éticas requeridas para su delicada tarea.

Desde 2005, cuando se crea el Pacto de Estado por la Justicia, tras un escándalo de corrupción en la Corte Suprema, se estableció una ruta clara de acciones para que Panamá pudiera tener un sistema robusto de justicia, que impidiera la erosión del sistema democrático. Lamentablemente, los avances han sido lentos, sufriendo incluso graves retrocesos. No en vano, Panamá ocupa el puesto 71 de 139 países en el Índice de Estado de Derecho 2020 del World Justice Project.¹¹

En este momento, una nueva directiva en la Corte Suprema de Justicia intenta dejar atrás ese retraso, logrando como primer paso obtener recursos para avanzar en la implementación de la carrera judicial. Es una tarea urgente.

Pero no solo se trata de reformar y modernizar la Administración pública o la institucionalidad formal. La tarea es mucho más compleja, porque también, y tal vez principalmente, requerimos cambiar la institucionalidad informal. Esa que, tal y como lo destacó el Informe del PNUD de 2007-2008 ya citado, alude a los acuerdos sociales, las prácticas comúnmente aceptadas y convertidas en hábitos que forman parte del contrato social.

Se trata, por ejemplo, de los conflictos de intereses que solemos aceptar como normales y usamos para lucro personal; del desprecio al espacio público en beneficio privado; el famoso “juega vivo”, visto como una cualidad, o el clientelismo a ultranza, que ha convertido a los diputados en proveedores

9. (PRESS, 2022)

10. Op.cit. (Brewer-Carías, 2022, pág. 302)

11. (WJP, 2021)



de servicios, incluyendo la exigencia de puestos de trabajo para su base política, imposibilitando de esta manera la tan necesaria carrera administrativa. Cambiar la institucionalidad formal y cultural es el gran reto que tenemos como país. El futuro de la democracia, la libertad y los derechos de todos depende de ello.

Bibliografía y referencias

- Brewer-Carías, A. R. (2022). *Democracia, corrupción y transparencia*. En A. M. Diego Valadés, La Constitución y el combate a la corrupción (pág. 331). Universidad Nacional Autónoma de México. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/14/6677/19.pdf>
- CPTI (2021). *Reporte sombra de la implementación del ODS16 en Panamá*. Panamá: Transparency International / European Union. https://www.libertadciudadana.org/wp-content/uploads/2021/06/Informe_ODS16-Panama-2021.pdf
- CPTI (25 de enero de 2022). *El índice de percepción de la corrupción 2021 revela que Panamá vive un estancamiento en los niveles de corrupción pública y sigue debajo de la media regional*. www.libertadciudadana.org: <https://www.libertadciudadana.org/comunicado/ipc2021/>
- Hernández, A. M. y Valadés, D. (2022). *La Constitución y el combate a la corrupción* (Primera ed.). Universidad Nacional Autónoma de México. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/14/6677/19.pdf>
- IDEA (2021). *The Global State of Democracy Report 2021*. [idea.int](https://www.idea.int/gsd/): <https://www.idea.int/gsd/>
- PNUD (2008). *Informe Nacional de Desarrollo Humano Panamá 2007-2008*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. https://www.inec.gob.pa/redpan/sid/docs/Documentos%20Tematicos/Indice%20de%20Desarrollo%20Humano/2008/NHDR_Panama_2007-08.pdf
- PNUD (2019). *Informe Nacional de Desarrollo Humano Panamá 2019*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. <https://www.pa.undp.org/content/panama/es/home/library/poverty/indh-2019--renovando-las-instituciones-para-el-desarrollo-humano.html>
- PRESS, E. (14 de febrero de 2022). *La UE mantiene a Panamá y otros ocho países en la lista de paraísos fiscales*. EUROPA PRESS. <https://www.europapress.es/economia/macroeconomia-00338/noticia-ue-mantiene-panama-otros-ocho-paises-lista-paraismos-fiscales-20220224162529.html>
- Rendón, S. G. (31 de enero de 2022). *Centro Internacional de Estudios Políticos y Sociales AIP-Panamá*. cieps.org.pa: <https://cieps.org.pa/panama-y-el-indice-de-percepcion-de-la-corrupcion-2021/>
- Valadés, D. (2022). *Consideraciones teóricas sobre constitucionalismo y corrupción*. En A. M. Diego Valadés, La Constitución y el combate a la corrupción (pág. 342). Universidad Nacional Autónoma de México. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/14/6677/19.pdf>
- WJP (2021). *WJP Rule of Law*. worldjusticeproject.org: <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/global>



FALTAS E INCUMPLIMIENTOS A LA NORMA ÉTICA: RECLAMO, PROCEDIMIENTO, RECURSOS Y SANCIONES ANTE LA AUTORIDAD NACIONAL DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN

Yelenis Ortíz de Mariscal

Licenciada en Derecho y Ciencias Políticas; cuenta con Diplomado en Mediación, Negociación y Arbitraje; Diplomado de Políticas Públicas en la Gestión de Gobierno, Diplomado en Derecho Administrativo, Diplomado en Planificación Estratégica, estudios de Maestría en Derecho Procesal. Actualmente, ostenta el cargo de Abogado II en la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información. Entre sus publicaciones, destacan: “Protección Legal de la Denominación Comercial y Razón Social” en la Revista Temas Actuales de Propiedad Industrial; “Vigencia del Registro de Marca” en la Revista del Abogado y “Uso Indevido de los Derechos de Propiedad Industrial” en el Boletín Digital de la Asociación de Magistradas y Juezas del Órgano Judicial de Panamá. Como docente dictó el Módulo IV, Medidas y Controles Anticorrupción, en el Diplomado en Medidas de Prevención y Lucha contra la Corrupción, organizado por la UNODC, la ARAC y la Universidad Católica Santa María la Antigua (USMA), en agosto de 2015.

I. Atribuciones y funciones de la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información

En atención al artículo 4 de la Ley 33 de 25 de abril de 2013, la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información (ANTAI), tiene entre sus objetivos “ser organismo rector en materia de derecho de petición y acceso a la información pública, protección de datos personales, transparencia, ética y prevención contra la corrupción a nivel gubernamental”.

Por tanto, una de sus atribuciones y facultades, tal cual lo establece el numeral 6 del artículo 6 de dicha excerta legal, consiste en fiscalizar el cumplimiento de las disposiciones legales sobre el Código Uniforme de Ética de los Servidores Públicos, dictado a través del Decreto Ejecutivo 246 de 15 de diciembre de 2004.

En este contexto, a fin de cumplir con las precitadas funciones, ANTAI lleva a cabo investigaciones administrativas, desarrolladas por la Oficina de Asesoría Legal, en atención al procedimiento establecido en la Ley 38 de 31 de julio de 2000, que regula el procedimiento administrativo general.

Resulta oportuno, referirnos al concepto de Procedimiento Administrativo, definido por el jurista Víctor Leonel Benavides, como “el conjunto de reglas procesales que deben observarse por quienes ejercen función administrativa o jurisdiccional-

administrativa”¹. En igual sentido, para el referido autor, los Procedimientos Administrativos son importantes “en cuanto establecen límites a la actividad administrativa”², toda vez que se trata de mecanismos que, en cierta medida, están encausados a frenar institucionalmente la arbitrariedad.

Igualmente, a nivel doctrinal se ha establecido que el procedimiento administrativo “es el conjunto de trámites y formalidades que debe observar la Administración al desarrollar su actividad. Los órganos de administración se mueven dentro de los límites precisos que fija el Derecho sujetándose a reglas de procedimiento determinadas. Esto es indispensable, no solo para encausar debidamente a las administraciones públicas, sino como garantía de los particulares afectados por la actividad que desenvuelven. El cumplimiento de las normas de procedimiento es, por tanto, un deber de los órganos públicos”³.

II. Faltas e incumplimientos a la norma ética

Tal como hemos señalado, a través del Decreto Ejecutivo 246 de 15 de diciembre de 2004, se establece el Código Uniforme de Ética de los servidores públicos, cuyas disposiciones, conforme a su artículo 1, son de obligatorio cumplimiento para todos los funcionarios o servidores públicos, sin perjuicio de su nivel jerárquico, que presten

1. (Benavides Pinilla, 2012, pág. 109)

2. Ibid. (Benavides Pinilla, 2012, pág. 110)

3. (Laso, 2012, pág. 462)



servicios en las diferentes instituciones del gobierno central, entidades autónomas o semiautónomas, lo mismo que en empresas y sociedades con participación estatal mayoritaria.

De manera tal, que constituyen faltas a la norma ética, toda actuación por parte de los servidores públicos, que sea contraria a los principios generales y particulares consagrados en dicho instrumento legal; el incumplimiento de los deberes; e incurrir en las prohibiciones y los impedimentos por razón de las funciones, establecidos.

III. Denuncias e investigaciones de oficio

Ante posibles incumplimientos o faltas al Código Uniforme de Ética de los Servidores Públicos, la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información puede iniciar una investigación de oficio. Igualmente, los particulares pueden presentar denuncias públicas o de forma anónima, a través de los medios que esta Autoridad pone a disposición de la ciudadanía; es decir, mediante denuncia escrita presentada en nuestras oficinas, por correo electrónico, en la plataforma ANTAI SMART CID o utilizando la línea telefónica 311.

En este sentido, el artículo 77 de la Ley 38 de 2000, establece que la presentación de denuncias y quejas ante la Administración Pública no requiere de formalidades especiales, pudiendo presentarse, incluso de forma verbal o a través de medios tecnológicos.

Así las cosas, conforme al artículo 80 de la Ley 38 de 2000, presentada una denuncia ante esta Autoridad, por cualquiera de las formas antes señaladas, deberá tramitarse de acuerdo con las normas de dicha excerta legal; al igual que las investigaciones iniciadas de oficio, en virtud de lo establecido en el numeral 10 del artículo 6 de la Ley 33 de 2013.

Recibida una denuncia, corresponde efectuar un análisis jurídico sobre la competencia de esta Autoridad para el conocimiento de los hechos denunciados, conforme a lo que, al efecto, establecen los artículos 81 y 84 de la Ley 38 de 2000. Igualmente, es preciso determinar si la persona denunciada tiene la condición de servidor público.

En el caso de que la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información no sea competente para el conocimiento de la denuncia, procede declinar el conocimiento de la misma y remitirla a

la entidad correspondiente, de lo cual deberá informarse al denunciante dentro de los ocho (8) días siguientes a la expedición de la resolución (artículos 84 y 85).

IV. Procedimiento

El Procedimiento Administrativo panameño, desarrollado en el Libro Segundo de la Ley 38 de 2000, al entender del jurista Heriberto Araúz Sánchez “debe estar caracterizado fundamentalmente por la celeridad en su desarrollo y la eficacia en sus resultados”⁴.

En este sentido, el artículo 34 de la referida excerta legal establece que las actuaciones administrativas en todas las entidades públicas se regirán bajo los principios de informalidad, imparcialidad, uniformidad, economía, celeridad, eficacia, debido proceso legal, objetividad y estricta legalidad.

Con la finalidad de un mejor desarrollo del procedimiento de las investigaciones por faltas a la norma ética, que realiza la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información, presentaremos cada una de sus fases:

1. Fase de apertura

Determinada la competencia de la Autoridad para el conocimiento de la denuncia presentada, se deberá proferir una resolución de inicio, a través de la cual se ordene efectuar la investigación correspondiente que, conforme al artículo 88 de la Ley 38 de 2000, deberá agotarse en un término no mayor de dos (2) meses.

De igual forma, en caso de que la denuncia esté dirigida en contra de un servidor público en específico, en la referida resolución se ordenará notificarle personalmente y correrle traslado a fin de que, en el término de cinco (5) días hábiles, presente sus descargos, garantizando así su derecho a ser oído y a ejercer su derecho a defensa, en cumplimiento del debido proceso, consagrado en el artículo 32 de la Constitución Política.

2. Fase probatoria

Uno de los elementos fundamentales del debido proceso es el derecho a aportar elementos probatorios, por lo cual, el procedimiento administrativo general dispone que, ante la presentación de los mismos, se establecerá un período de pruebas, que no será menor de ocho (8)

4. (Araúz Sánchez, 2001, pág. 28)



ni mayor de veinte (20) días (artículo 139 de la Ley 38 de 2000).

Según establece el artículo 143 de la Ley 38 de 2000, concluido el período de presentación de pruebas, corresponde la evaluación de aquellas propuestas y aducidas por ambas partes, a fin de determinar su admisibilidad, conforme a su conducta o inconducta, tomando en consideración las normas que rigen la materia probatoria, mediante resolución motivada. Y serán apreciadas según las reglas de la sana crítica.

Por otro lado, el artículo 147 de la ley que establece el procedimiento general administrativo contempla la posibilidad de practicar pruebas de oficio. Además, el artículo 140 dispone que son admisibles como pruebas los documentos, el testimonio, la inspección, las acciones exhibitorias, los dictámenes periciales, los informes, los indicios, los medios científicos, así como cualquier otro medio racional que sirva para la convicción de la Autoridad ante quien se presente la denuncia.

3. Alegatos de conclusión

Concluido el período fijado para la práctica de pruebas y, una vez que la Autoridad se pronuncie sobre la admisibilidad de todas aquellas presentadas y aducidas, tanto por el denunciante como por el denunciado, se fijará un término común para que las partes, mediante escrito, presenten sus alegaciones de conclusión.

4. Terminación del proceso

El proceso de investigación de las denuncias presentadas ante la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información puede concluir mediante la resolución, debidamente motivada, que decide el fondo; no obstante, en la Ley 38 de 2000, se contempla la posibilidad de que, mediante el desistimiento, la transacción, el allanamiento a la pretensión, la renuncia al derecho en que se funde la instancia y la declaración de caducidad, se ponga fin al proceso (artículo 153). De conformidad con el artículo 88 de la Ley 38 de 2000, la resolución que decide el mérito de la denuncia deberá emitirse dentro de los treinta (30) días siguientes a la fecha en que quedó agotada la investigación correspondiente.

5. Fase de impugnación

Otro de los elementos que conforman el debido proceso es el derecho a recurrir, establecido en el

procedimiento general administrativo en el artículo 163 de la Ley 38 de 2000, que señala que las resoluciones que decidan el proceso en el fondo y aquellas que de manera directa o indirecta le pongan fin al proceso o impidan su continuación, son susceptibles de ser impugnadas por quien resulte afectado.

En concordancia, los artículos 44 y 45 de la Ley 33 de 25 de abril de 2013, establecen que las resoluciones de la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información admiten el recurso de reconsideración, que deberá ser presentado en el término de tres (3) días hábiles siguientes a la notificación de la resolución respectiva y con la decisión del recurso de reconsideración se agota la vía gubernativa.

Presentado el recurso, corresponderá determinar si fue interpuesto en término oportuno y por persona legitimada para ello, ante lo cual, se concederá en el efecto suspensivo (artículo 170).

V. Sanciones

El Código Uniforme de Ética de los Servidores Públicos, establece que las violaciones a las disposiciones conllevan, en atención a la gravedad de la falta cometida, las sanciones administrativas de amonestación verbal, amonestación escrita, suspensión del cargo, y destitución.

Ahora bien, las sanciones mencionadas, deben ser aplicadas por el representante legal de la entidad en que ejerce funciones el servidor público que haya incurrido en la falta, es decir, en aquellos procesos llevados a cabo por la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información en que, del análisis del material probatorio, se acredite una falta que por su gravedad implique la imposición de sanciones tales como suspensión del cargo o destitución, corresponde realizar la recomendación correspondiente a la respectiva institución.

En igual sentido, en la Ley 33 de 2013, se faculta a la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información para imponer sanciones a los servidores públicos que se compruebe han incumplido dicha norma, o bien cuando han impedido el debido ejercicio de las funciones de la Autoridad, hasta por un monto que no supere el 50% de su salario mensual, cuantía que será depositada a favor del Tesoro Nacional.



VI. Reformas a la norma ética

Habiendo conocido las atribuciones y facultades de la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información, para fiscalizar el cumplimiento de las disposiciones legales sobre el Código Uniforme de Ética de los Servidores Públicos, y el procedimiento desarrollado en virtud de las denuncias e investigaciones iniciadas de oficio frente a posibles faltas a dicha norma, es oportuno destacar que, a falta de atribuciones en materia de iniciativa legislativa, la ANTAI envió al Órgano Ejecutivo un anteproyecto por el cual se modifica el Decreto Ejecutivo 246 de 15 de diciembre de 2004; así como un anteproyecto de ley que desarrolla y regula de forma amplia la prevención de los conflictos de intereses; no obstante, el Ministerio de la Presidencia ha trabajado en conjunto con esta Autoridad un proyecto de ley de Ética Pública y Prevención de los conflictos de intereses, que esperamos sea presentado próximamente a la Asamblea Nacional, con la finalidad de contar con un instrumento legal completo, que dicte normas para la implementación de reglas claras, tanto para el individuo que acepta ejercer un cargo público de alta importancia, ya sea por elección popular, por nombramiento o por designación honorífica, que estén sujetos a la posibilidad de poder comprometer el erario público, como de cualquier particular, ya sea persona natural o jurídica, que se dedique a la prestación de servicios públicos o con participación activa en los actos públicos del Estado.

Bibliografía y referencias

- Araúz Sánchez, H. (2001). *Nuevo procedimiento administrativo general panameño*. Universal Books.
- Benavides Pinilla, V. L. (2012). *Compendio de derecho público panameño*. Ediciones Jurídicas Andrés Morales.
- Laso, E. S. (2012). *Tratado de derecho administrativo, tomo I*. Fundación Universitaria, Montevideo.



Sección 2: Promoviendo la Ética

LIDERAZGO

IGUALDAD

APTITUD

HONOR

"Educar éticamente para que nadie llegue a dañar tanto a otros que su única preocupación sea cuando se llega al límite de lo que es delito".

Cortina, Adela.
2019



Capacitación en materia de ética y gestión pública

El Departamento de Ética y Gestión Pública, en adelante DEGP, se reorganiza mediante la Resolución No. DS -134-17-OIRH-2017 de 29 de mayo de 2017, estableciendo como parte de sus funciones, el fortalecer a través de procesos de capacitación, investigación y extensión en el servicio público, una cultura de gestión para resultados, a través de un gobierno abierto, que propicie las buenas prácticas en una Administración pública eficiente, eficaz, transparente y de calidad; la promoción, formación y consolidación en materia de ética; impulsar la modernización de la gestión pública, a través de la investigación, capacitación y orientación. Por lo anterior, podemos destacar que durante el año 2021, el DEGP organizó cinco cursos virtuales, con un total de 346 personas egresadas, de las cuales, 253 fueron mujeres y 93 hombres.

Cursos virtuales

1. Curso: Calidad en la gestión pública

Se realizó en el mes de noviembre de 2020 y contó con una matrícula de 177 personas, 128 mujeres y 49 hombres; de las cuales egresaron 89 personas, 58 (65%) mujeres y 31 (35%), hombres. Las personas egresadas fueron de 28 instituciones públicas y universidades públicas y privadas, de las provincias de Chiriquí, Coclé, Colón, Herrera, Los Santos, Panamá, Panamá Oeste y Veraguas. El curso, que contó con 30 horas asincrónicas, fue facilitado de forma *ad honorem* por el profesor Domingo Potes, docente en materia de banca y finanzas, administración de empresas, entre otras.

2. Curso: Ética en el servicio público

El curso, con un total de 40 horas asincrónicas, fue tutorado por el equipo del DEGP. Se realizaron dos convocatorias del curso, la primera en el mes de abril, con una matrícula de 109 personas, 86 mujeres y 23 hombres; de las cuales egresaron 32 personas, 26 (81%) mujeres y 6 (19%), hombres. La segunda convocatoria, se realizó en el mes de agosto, con una matrícula de 216 personas, 161 mujeres y 55 hombres; de las cuales egresaron 104 personas, 78 (75%) mujeres y 26 (25%), hombres. Ambas convocatorias lograron impactar en 35 instituciones, de las provincias de Bocas del Toro, Chiriquí, Coclé, Colón, Herrera, Los Santos, Panamá, Panamá Oeste y Veraguas.

3. Curso: Liderazgo y toma de decisiones en la gestión pública

Se realizó en el mes abril y contó con una matrícula de 123 personas, 94 mujeres y 29 hombres; de las cuales egresaron 52 personas, 42 (81%) mujeres y 10 (19%), hombres. Las personas egresadas fueron de 26 instituciones, de las provincias de Chiriquí, Coclé, Herrera, Los Santos, Panamá, Panamá Oeste y Veraguas. El curso, de 30 horas asincrónicas, estuvo bajo la tutoría *ad honorem* de la Magistra Nuria Pérez De Gracia, quien es licenciada en Administración de Empresas, especializada en recursos humanos, mercadeo y docente universitaria.

4. Curso: Planificación estratégica

Se realizó en el mes septiembre y contó con una matrícula de 131 personas, 87 mujeres y 44 hombres; de las cuales egresaron 69 personas, 49 (71%) mujeres y 20 (29%), hombres. Las personas egresadas fueron de 25 instituciones, de las provincias de Chiriquí, Coclé, Panamá, Panamá Oeste y Veraguas. El curso, que contó con 40 horas asincrónicas, fue facilitado de forma *ad honorem* por el profesor Javier Stanziola, Doctor en Economía, escritor, docente universitario e investigador asociado del Centro Internacional de Estudios Políticos y Sociales (CIEPS).

Diplomado Virtual: Gestión del recurso humano, discriminación y acoso

Realizado desde el 27 de septiembre hasta el 13 de noviembre de 2021, con la finalidad de dotar a personal al servicio del Estado, de las estrategias y herramientas prácticas para el abordaje de estas problemáticas en el ámbito laboral. Contó con una matrícula de 10 personas, 7 mujeres y 3 hombres, de 6 instituciones públicas y 3, privadas. El diplomado contó para su desarrollo con tres módulos, los cuales fueron facilitados por las profesoras Dalys Sánchez y Deika Neito.



En el marco del convenio entre la ANTAI y la PA, se realiza webinar sobre Ética y Transparencia en la Administración pública

El Centro de Capacitación e Investigación de la Procuraduría de la Administración, Dra. Alma Montenegro de Fletcher, a través del Departamento de Ética y Gestión Pública, en coordinación con la Dirección de Transparencia de la ANTAI, realizó, en marzo de 2021, la conferencia virtual “Ética y transparencia en la Administración pública”.

Durante la misma, la Lcda. Jennifer Delgado Urueta, jefa del Departamento de Ética y Gestión Pública, abordó los principales conceptos en materia de ética; la importancia de la misma en el ejercicio de la función pública; las principales normas, con énfasis en el decreto Ejecutivo 246 de 2004, que dicta el Código Uniforme de Ética de los Servidores Públicos; así como también, algunas orientaciones generales para la construcción de entornos éticos en la Administración pública.

Por parte de la ANTAI, la Lcda. Carmen Montenegro, directora de transparencia, compartió con las personas asistentes sus experiencias sobre las disposiciones de la Ley 6 de 2002, que dicta normas para la transparencia en la gestión pública, establece la acción habeas data y otras disposiciones; resaltando la obligación que mantienen todas las personas al servicio del Estado, de brindar respuesta a las solicitudes de información de la población, en los términos detallados en la ley, así como el deber de informar por parte del Estado, mediante la actualización permanente de las secciones respectivas dentro de su página web.

La conferencia, que forma parte de una serie de actividades programadas en el marco de un Convenio de Cooperación entre ambas entidades, contó con la participación de un aproximado de 80 personas de diversas instituciones públicas.

Seminarios taller en modalidad virtual dirigido a las instituciones públicas

Durante el 2021, con la finalidad de promover la ética pública en las instituciones del Estado, el Departamento de Ética y Gestión Pública, en coordinación con las unidades solicitantes realizó varias acciones de capacitación en el formato de seminarios taller virtual, a mencionar:

1. Taller virtual Código Uniforme de Ética, realizado en atención a solicitud del Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial (MIVIOT) y la Autoridad Nacional de los Servicios Públicos (ASEP), los días 09 de febrero y 25 de marzo de 2021, respectivamente. La primera actividad, facilitada por Jennifer Delgado Urueta, contó con la participación de 35 servidores y servidoras públicas del MIVIOT, y la segunda, a cargo de Joell Degracia, con 23 personas, 21 mujeres y 2 hombres, de la ASEP.
2. Seminario virtual sobre Ética en la Administración pública, realizado en atención a solicitud de la Fiscalía General de Cuentas (FGC), en el marco del Curso de Ética en el Ejercicio de la Función Pública y su Incidencia en la Jurisdicción de Cuentas, cuyo lanzamiento fue en el mes de abril de 2021. Según datos de la FGC, el curso contó con la participación de más de 500 servidores y servidoras públicas.
3. Seminario virtual sobre Ética y valores en el servicio público, realizado en atención a solicitud de la Asamblea Nacional de Diputados, el 16 de septiembre de 2021, con la participación de 29 personas.

Destacamos que en los talleres se empleó como metodología para el aprendizaje, el análisis de problemas y casos prácticos para reforzar los conceptos contenidos en la norma, los principios generales y particulares.



Conferencias virtuales 2021

PROCURADURÍA DE LA ADMINISTRACIÓN
 Centro de Capacitación e Investigación,
 Dra. Alma Montenegro de Fletcher
 Departamento de Ética y Gestión Pública

Conferencia Virtual



Jueves 11 de febrero de 2021, 10:00 am

Importancia de la ciberseguridad en la Administración Pública
 Ing. Juan Ramón Anría, Director Nacional de Ciberseguridad de la Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental

<http://www.procuraduria-admon.gob.pa/>
 Transmisión por YouTube
 Centro de Capacitación de Pa

PROCURADURÍA DE LA ADMINISTRACIÓN
 Centro de Capacitación e Investigación,
 Dra. Alma Montenegro de Fletcher
 Departamento de Ética y Gestión Pública

Opinión Pública: mecanismo de control



Lunes 01 de marzo de 2021, 10:00 am

Doctor, Germán Rey

<http://www.procuraduria-admon.gob.pa/>
 Transmisión por YouTube
 Centro de Capacitación de Pa

PROCURADURÍA DE LA ADMINISTRACIÓN
 Centro de Capacitación e Investigación,
 Dra. Alma Montenegro de Fletcher
 Departamento de Ética y Gestión Pública

Conferencia Internacional

“La planificación estratégica en la gestión pública”
Doctor, Gregorio Montero



17 de marzo de 2021, 2:00 p.m. (hora en Pmá.)

Transmisión por YouTube
 Centro de Capacitación de Pa

PROCURADURÍA DE LA ADMINISTRACIÓN
 Centro de Investigación y Capacitación,
 Dra. Alma Montenegro de Fletcher
 Departamento de Ética y Gestión Pública

Conferencia virtual

“Probidad y Transparencia en la Administración Pública”



Jueves 08 de abril de 2021, 10:00 am

Dr. Carlos Gasnell

www.procuraduria-admon.gob.pa
 Transmisión por YouTube
 Centro de Capacitación de Pa

Centro de Capacitación e Investigación de la Procuraduría de la Administración,
 Dra. Alma Montenegro de Fletcher
 Departamento de Ética y Gestión Pública

Conferencia virtual

Sociedad Inclusiva



Licenciada Toribia Venado
 Especialista en género y desarrollo humano

Jueves 08 de julio de 2021, 10:00 am

<http://www.procuraduria-admon.gob.pa/>
 Transmisión por YouTube
 Centro de Capacitación de Pa

Centro de Capacitación e Investigación de la Procuraduría de la Administración,
 Dra. Alma Montenegro de Fletcher
 Departamento de Ética y Gestión Pública

Conferencia virtual

Planificación Estratégica

Martes 13 de julio de 2021
Horario: 10:00 a.m.



Carmen Lucila Carrizo de Pagés
 Ingeniera Industrial especialista en Gerencia de Proyectos y Project Management Profesional

jdgracia@procuraduria-admon.gob.pa
 Transmisión en directo a través del canal de YouTube de Capacitaciones:
 Centro de Capacitación de Pa

Centro de Capacitación e Investigación de la Procuraduría de la Administración,
 Dra. Alma Montenegro de Fletcher

CONFERENCIA VIRTUAL

Actualidad de los Principios de la Carta de las Naciones Unidas



Cristian Munduate
 Coordinadora Residente del Sistema de las Naciones Unidas en Panamá
 Especialista en desarrollo, cooperación internacional y derechos humanos

Jueves 22 de julio de 2021 10:00 a.m.

Para mayor información:
pcapellera@procuraduria-admon.gob.pa

Transmisión en directo a través de nuestro canal de YouTube
 Centro de Capacitación de Pa

Centro de Capacitación e Investigación de la Procuraduría de la Administración,
 Dra. Alma Montenegro de Fletcher
 Departamento de Ética y Gestión Pública

CONFERENCIA VIRTUAL

Gestión pública y desarrollo sostenible



Jessica Young
 Gerente País para Ambiente, Cambio Climático y Desarrollo Sostenible en el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo

Jueves 12 de agosto de 2021 10:00 a.m.

Para mayor información:
pcapellera@procuraduria-admon.gob.pa

Transmisión en directo a través de nuestro canal de YouTube
 Centro de Capacitación de Pa

Centro de Capacitación e Investigación de la Procuraduría de la Administración,
 Dra. Alma Montenegro de Fletcher
 Departamento de Ética y Gestión Pública

CONFERENCIA VIRTUAL

Rendición de cuentas y participación ciudadana en la Administración Pública



Carlos Lee
 Licenciado en Derecho y Ciencias Políticas, Miembro fundador y Presidente de la Junta Directiva de la Alianza Ciudadana Pro Justicia

Martes 17 de agosto de 2021 10:00 a.m.

Para mayor información:
pcapellera@procuraduria-admon.gob.pa

Transmisión en directo a través de nuestro canal de YouTube
 Centro de Capacitación de Pa

PROCURADURÍA DE LA ADMINISTRACIÓN
 Centro de Capacitación e Investigación,
 Dra. Alma Montenegro de Fletcher
 Departamento de Ética y Gestión Pública

SERVICIO CIVIL

Conferencia Virtual

Fecha: Martes 21 de septiembre de 2021
Horario: 9:00 a.m.

Meritocracia en la Administración Pública



Expositor:
Francisco José Silva Durán
 Jefe de la División Jurídica y Asuntos Institucionales de la Dirección Nacional del Servicio Civil de Chile, especialista en Dirección Estratégica de Personas y Gestión de Calidad con énfasis en Profesionalización del Estado.

jdgracia@procuraduria-admon.gob.pa

Se tramitará a través del canal de YouTube
 Centro de Capacitación de Pa

Instituto de Gobierno de Ministros Argentina

Centro de Capacitación e Investigación de la Procuraduría de la Administración,
 Dra. Alma Montenegro de Fletcher
 Departamento de Ética y Gestión Pública

Conferencia virtual

“Transformación digital, gobierno abierto y su impacto en la gobernanza”



Nicole Grünbaum
 Asesora Senior de la Subsecretaría de Gobierno Abierto y País Digital, Secretaria de Innovación Pública de Argentina

Martes 05 de octubre de 2021, 10:00 am (hora de Panamá)

jdgracia@procuraduria-admon.gob.pa

Se tramitará a través del canal de YouTube
 Centro de Capacitación de Pa

Centro de Capacitación e Investigación de la Procuraduría de la Administración,
 Dra. Alma Montenegro de Fletcher
 Departamento de Ética y Gestión Pública

Conferencia Virtual

Ética en la Gestión Pública



Carmen Montenegro
 Directora de Transparencia de la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información.

viernes 8 de octubre de 2021

Horario: 9:00 a.m.

jdgracia@procuraduria-admon.gob.pa

Se tramitará a través del canal de YouTube
 Centro de Capacitación de Pa

Centro de Capacitación e Investigación de la Procuraduría de la Administración,
 Dra. Alma Montenegro de Fletcher
 Departamento de Ética y Gestión Pública

Conferencia Virtual

Importancia de una administración pública más horizontal y menos jerárquica



Francisco Javier Velázquez López
 Secretario General del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), especialista en Ciencias Políticas y Económicas

martes 19 de octubre de 2021
Horario: 9:00 a.m.

jdgracia@procuraduria-admon.gob.pa

Centro de Capacitación de Pa



Resultados: conferencias y seminarios cortos virtuales

El Departamento de Ética y Gestión cumpliendo con su plan de capacitación organizó un total de 19 actividades de capacitación virtuales y semipresenciales, a través de las plataformas institucionales BigBlueButton y YouTube, totalizando 5074 visualizaciones. A continuación, presentamos un cuadro con los títulos de las actividades, persona facilitadora y total de visualizaciones hasta noviembre de 2021. Puedes acceder a las conferencias y seminarios cortos al clicar el título de la actividad.

Conferencias y seminarios virtuales	Persona facilitadora	Visualizaciones
Importancia de la ciberseguridad en la Administración pública	Juan Ramón Anria, Director Nacional de Ciberseguridad de la Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental (AIG).	327
Manejo de las relaciones interpersonales en el ambiente laboral	Paola Capellera Sarsanedas, Coordinadora de Planes y Programas del DEGP.	663
Opinión pública, mecanismo de control	Germán Rey, Docente y periodista, integrante del Consejo Rector de la Fundación Gabriel García Márquez.	201
Planificación estratégica en la gestión pública	Gregorio Montero, Integrante del Comité de Expertos en Administración Pública de las Naciones Unidas, para el período 2018-2021.	671
Gobierno abierto	Patricia Pérez Prieto, Oficial de Gobernabilidad y Paz del PNUD.	223
Importancia de la institucionalidad, la transparencia y la probidad en la administración pública	Carlos Gasnell, Fundación para la Libertad Ciudadana	190
La seguridad no tradicional en el ambiente laboral	Linda Castellero, Directora del Centro Especializado en Salud y Seguridad Ocupacional de UDELAS.	101
Manejo del estrés laboral	Alibel Pizarro, Socióloga, educadora popular e instructora de yoga. Representante en Panamá de la Red Internacional Capacitar.	40
Impacto de las políticas públicas en los gobiernos municipales	Francisco Vigil, Director de la Autoridad Nacional de Descentralización.	135
Sociedad inclusiva	Toribia Venado, Especialista en género y desarrollo humano.	131
Planificación Estratégica	Carmen Lucila Carrizo de Pagés, Vicepresidenta de Planificación Estratégica de la ACP.	632
Actualidad de los principios de la Carta de las Naciones Unidas	Cristian Munduate, Coordinadora Residente del Sistema de las Naciones Unidas en Panamá.	235
Los conflictos de interés: un tema ético	José Francisco Vergara Adames, Licenciado en Derecho y Ciencias Políticas, Magister en Derecho Procesal y Derecho Comercial, Juez de Cumplimiento en el Sistema Penal Acusatorio, provincia de Colón	128
Gestión pública y desarrollo sostenible	Jessica Young, Gerente País para ambiente, cambio climático y desarrollo sostenible en el PNUD.	236
Rendición de Cuentas y participación ciudadana en la Administración pública	Carlos Lee, Licenciado en Derecho y Ciencias Políticas, miembro fundador y presidente de la Junta Directiva de la Alianza Ciudadana Pro Justicia.	177
Meritocracia en la Administración pública	Francisco José Silva Durán, Jefe de la División Jurídica y Asuntos Institucionales de la Dirección Nacional del Servicio Civil de Chile.	384
Importancia de una Administración pública horizontal y menos jerárquica.	Francisco Velázquez López, Secretario General del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD).	178
Ética en la gestión pública.	Carmen Montenegro, Directora de Transparencia de la ANTAI.	199
Transformación digital, gobierno abierto y su impacto en la gobernanza.	Nicole Grünbaum, Asesora Senior de la Subsecretaría de Gobierno Abierto y País Digital, Secretaria de Innovación Pública de Argentina, Jefatura de Gabinete de Ministros de Argentina.	223



Campaña informativa sobre el código uniforme de ética de los servidores públicos

El Departamento de Ética y Gestión Pública, con el objetivo de promover una cultura ética, y buenas prácticas, de acuerdo a los preceptos contenidos en el Decreto Ejecutivo 246 de 15 de diciembre de 2004. Este 2021, se presentó la iniciativa institucional denominada “campaña informativa”, que busca dar a conocer el código uniforme de ética de los servidores públicos y, asimismo, crear conciencia de la responsabilidad que deviene por el ejercicio de la función pública.

De lo anterior, y como parte de las proyecciones y estrategias del DEGP, se procedió al diseño de la campaña. Es importante mencionar que la campaña cumplió con ciertos criterios y parámetros, que contribuyen con el aprendizaje significativo de la normativa y, que a su vez, permiten la reflexión sobre los principios y valores éticos. Entre los criterios empleados para la formulación de la campaña podemos mencionar: 1. Presentación y medios adecuados para la promoción y publicación de la campaña, 2. Calidad del material promocional, sea en físico o digital y 3. Duración y periodicidad de la campaña.

Por consiguiente, se elaboraron con la colaboración de la Oficina de Relaciones Públicas, 20 afiches informativos sobre los principios y prohibiciones contenidas en el Código Uniforme de Ética. Los afiches, fueron difundidos de manera semanal, a partir del mes de junio de 2021, en las redes sociales y correos de la Procuraduría de la Administración, alcanzando un total de 17235 visualizaciones en Twitter, Facebook e Instagram.

Actualmente, y durante todo el 2022, la campaña informativa se mantendrá para promover una autentica cultura ética en los servidores públicos, a través de las cuentas y redes oficiales de la Procuraduría de la Administración.



Material promocional de la campaña informativa 2021-2022

Código Uniforme de Ética de los Servidores Públicos

Respeto

Las personas al servicio del Estado tienen la obligación de respetar, sin excepción alguna, la *dignidad de la persona humana* y los *derechos y libertades* que le son inherentes.

Código Uniforme de Ética de los Servidores Públicos

Prohibiciones generales

Las personas al servicio del Estado, no deben, directa o indirectamente, otorgar, solicitar o aceptar regalos, beneficios, promesas u otras ventajas de los particulares u otros funcionarios.

Código Uniforme de Ética de los Servidores Públicos

Legalidad

Las personas al servicio del Estado tienen el deber de actuar de acuerdo a la Constitución Nacional, las leyes y los reglamentos.

Código Uniforme de Ética de los Servidores Públicos

Beneficios prohibidos

Las personas al servicio del Estado, no deben, directa o indirectamente, ni para sí ni para terceros, solicitar, aceptar dinero, dádivas, beneficios, favores, promesas u otras ventajas.

Código Uniforme de Ética de los Servidores Públicos

Independencia de criterio

Los servidores públicos no deben involucrarse en situaciones, actividades o intereses incompatibles con sus funciones o que conlleven un conflicto de interés.

Deben abstenerse de toda conducta que pueda afectar su independencia de criterio para el desempeño de sus funciones.

Código Uniforme de Ética de los Servidores Públicos

Conflicto de intereses

Las personas al servicio del Estado deben prevenir y detectar posibles situaciones donde sus intereses personales o de cualquier otra índole, puedan verse en conflicto con el cumplimiento de sus deberes y funciones.

Código Uniforme de Ética de los Servidores Públicos

Ejercicio adecuado del cargo

Las personas al servicio del Estado, no deben obtener ni procurar ventajas indebidas, para sí o para otros, amparándose en el uso del cargo que desempeñan, autoridad, influencia o apariencia de influencia.

Código Uniforme de Ética de los Servidores Públicos

Nepotismo

Las personas al servicio del Estado, no deben beneficiar con nombramientos en puestos públicos a su cónyuge, pareja de unión u otros parientes dentro del tercer grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

Código Uniforme de Ética de los Servidores Públicos

Uso adecuado de los bienes del estado

Los servidores públicos deben proteger y conservar los bienes del Estado, utilizando los que les fueran asignados de manera racional, evitando su abuso, derroche o desaprovechamiento.

Código Uniforme de Ética de los Servidores Públicos

Acumulación de cargos

El servidor público que desempeñe un cargo en la Administración Pública, no podrá ejercer otro cargo remunerado, salvo los casos previstos en la Constitución Política de la República o la ley.

Código Uniforme de Ética de los Servidores Públicos

Uso de información

Los servidores deben abstenerse de utilizar, en beneficio propio, de terceros o para fines ajenos al servicio, información de la que tenga conocimiento con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones.

Código Uniforme de Ética de los Servidores Públicos

Prohibición de celebrar gestiones o trámites

El servidor público no debe efectuar o patrocinar a beneficio de terceros, trámites o gestiones administrativas.

El artículo 309 de la Constitución Política de la República de Panamá, establece al respecto, que "no podrán celebrar por sí mismos o por interpuestas personas, contratos con la entidad u organismos en que trabajen cuando estos sean lucrativos y de carácter ajeno al servicio que prestan."

Código Uniforme de Ética de los Servidores Públicos

Obligación de denunciar

Los servidores públicos tienen la obligación de denunciar ante su superior o autoridades correspondientes, aquellos actos que pudieran causar perjuicio al Estado o constituir un delito o violaciones a cualquiera de las disposiciones contenidas en el Código Uniforme de Ética.

Código Uniforme de Ética de los Servidores Públicos

Sanciones

El servidor público que incurra en la violación del Código Uniforme de Ética, en atención a la gravedad de la falta cometida, será sancionado.



Estudio de necesidades de capacitación en materia de gestión y ética pública

El Centro de Capacitación e Investigación de la Procuraduría de la Administración, Dra. Alma Montenegro de Fletcher, a través del Departamento de Ética y Gestión Pública (DEGP), realizó durante el mes de junio de 2021, una encuesta virtual en el sector público, para conocer los intereses y necesidades en materia de capacitación.

Este proceso, se realizó como parte de la ejecución del Plan Estratégico 2020-2025 de la Procuraduría de la Administración, en atención al Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) No. 16 “Paz, Justicia e Instituciones Sólidas”, con la finalidad de contar con insumos para mejorar la calidad y la pertinencia de las capacitaciones.

El instrumento virtual, se compartió con las personas enlaces de recursos humanos y/o capacitación de las instituciones públicas, solicitando la colaboración con su difusión, siendo este proceso voluntario y totalmente anónimo. Los resultados, no son representativos, sin embargo, brindan luces sobre los principales temas que son de interés para las servidoras y los servidores públicos, en materia de ética y gestión pública.

La encuesta fue completada por un total de 1037 personas, siendo el 67% mujeres y 33%, hombres, de 51 instituciones públicas, incluyendo los municipios. La participación mayoritaria, fue por parte del Ministerio de Ambiente, con 89 personas; el Ministerio de Economía y Finanzas, con 84; la Procuraduría General de la Nación, con 81; la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, con 75; el Ministerio de Educación y la Universidad Tecnológica de Panamá, ambas con 71; el Instituto para la Formación y Aprovechamiento de Recursos Humanos, con 56, y el Ministerio de Comercio e Industrias con 52 personas.

En cuanto al nivel educativo de las personas encuestadas, el 48%, tenían licenciaturas, mientras que un 30%, tenían maestrías. Se observaron diferencias por sexo, pues 41% de las mujeres, reportaron niveles educativos superiores a la licenciatura, frente a un 36% de los hombres. Respecto a las posiciones laborales, 50%, desempeñaban cargos en el área administrativa; 29%, en el área operativa; y, 21%, eran directivos. En el caso de los hombres, 45%, están ubicados en cargos administrativos y operativos, mientras que la mayoría de las mujeres, 52%, están en el área administrativa.

Sobre los años de servicio que mantenían las personas que completaron la encuesta, el 57% tenía menos de 6 años en la institución, y un 43%, 6 años y más. En el caso de las mujeres, el 54.5% tenían menos de 6 años, y el 45.5%, 6 años y más; mientras que, en el caso de los hombres, fueron 62% y 38%, respectivamente.

En la encuesta, las personas tuvieron la posibilidad de elegir un máximo de 5 temas en el área de ética, y 10, para gestión pública, relacionados con los principales programas educativos que desarrolla el DEGP, por lo que el total de las respuestas superan la cantidad de personas encuestadas.

En materia de ética, los temas que resultaron de mayor interés, fueron el de transparencia, seleccionado por un total de 695 personas, el 67% de las personas encuestadas; seguido de rendición de cuentas, con 501 (48%); y el de sistemas de integridad pública, por un total de 485 (47%) personas.

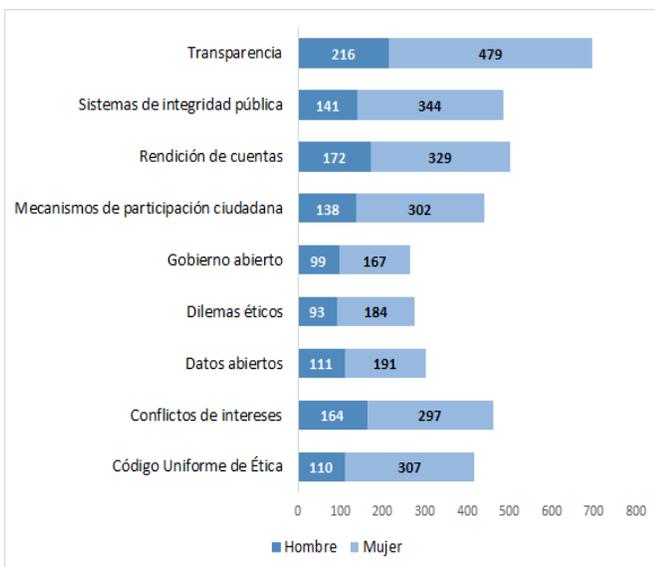
En el área de gestión pública, los principales temas de interés fueron: manejo de las relaciones interpersonales en el ambiente laboral, seleccionado por 560 (54%) personas; liderazgo, 556 (54%); planificación estratégica, 536 (52%); formulación y evaluación de proyectos, 517 (50%); y reclutamiento, selección y evaluación de personal, 506 (49%).



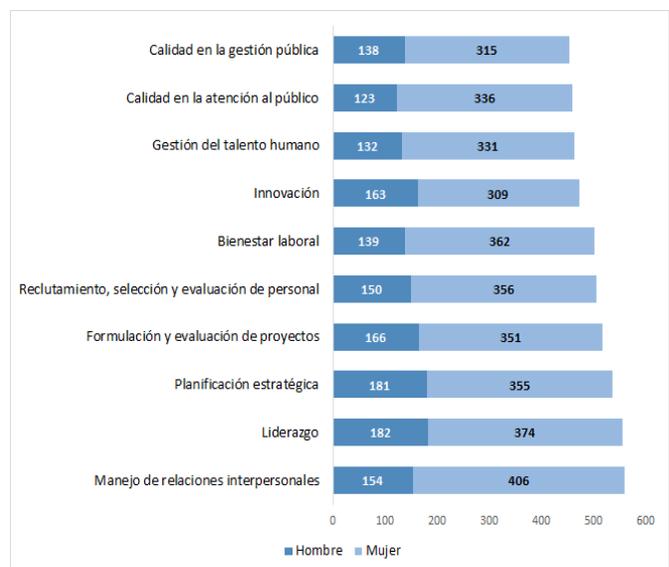
La encuesta contó con un apartado para que las servidoras y servidores públicos realizaran observaciones adicionales. Las recomendaciones recibidas fueron muy diversas, incluyendo otras temáticas de interés; que personas en cargos directivos también reciban capacitación; la contratación de personal en las instituciones públicas en base a méritos; la protección de los derechos laborales en el sector público; la importancia de la formación continua en el servicio público, entre otros.

El Departamento de Ética y Gestión Pública del CECPA, agradece a todos los y las servidoras públicas que invirtieron el tiempo para el desarrollo de la encuesta virtual; así como también, al personal de recursos humanos y/o capacitación de las instituciones públicas que apoyaron en la difusión de la misma. Los resultados de la encuesta, permitirán el fortalecimiento del Plan Operativo Anual 2022 y 2023.

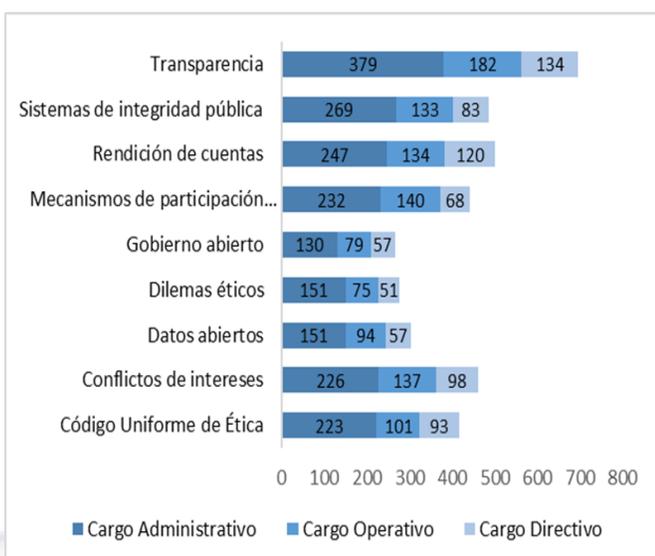
NÚMERO DE PERSONAS ENCUESTADAS EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS, POR SEXO, SEGÚN TEMA DE INTERÉS EN MATERIA DE ÉTICA. AÑO 2021



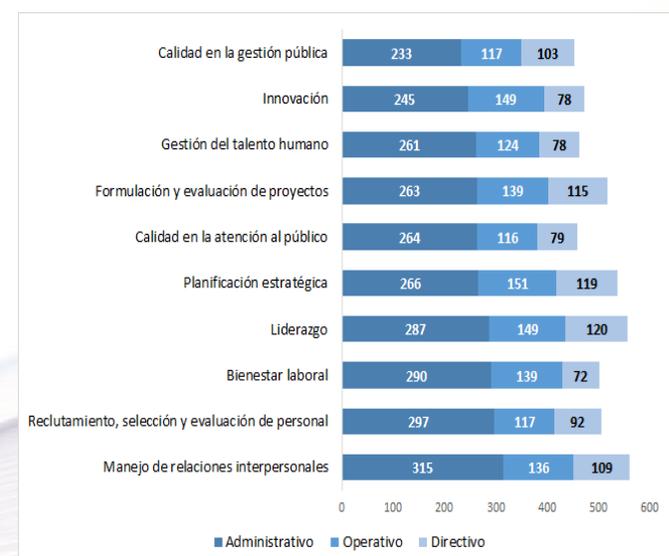
NÚMERO DE PERSONAS ENCUESTADAS EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS, POR SEXO, SEGÚN DIEZ PRINCIPALES TEMAS DE INTERÉS EN MATERIA DE GESTIÓN PÚBLICA. AÑO 2021



NÚMERO DE PERSONAS ENCUESTADAS EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS, POR CARGO, SEGÚN TEMA DE INTERÉS EN MATERIA DE ÉTICA. AÑO 2021



NÚMERO DE PERSONAS ENCUESTADAS EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS, POR CARGO, SEGÚN DIEZ PRINCIPALES TEMAS DE INTERÉS EN MATERIA DE GESTIÓN PÚBLICA. AÑO 2021



Proyecciones para el 2022

El Departamento de Ética y Gestión Pública presentó su Plan Operativo Anual 2022, en cumplimiento de lo establecido en el Plan Estratégico 2020-2025 de la Procuraduría de la Administración.

CUADRO CONSOLIDADO ANUAL DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN DEL DEGP, SEGÚN TEMA Y MES DE REALIZACIÓN, AÑO 2022

Seminarios y Conferencias

Mes	Tema
Enero	Seminario: Código de ética: prohibiciones e impedimentos en el servicio público. Seminario: Calidad en la atención al público. Seminario: El acoso sexual en el ámbito laboral.
Marzo	Conferencia: La mujer en cargos de toma de decisión: oportunidades y desafíos en la Administración pública. Conferencia: Dilemas éticos en la administración.
Abril	Conferencia: Innovación en la Administración pública.
Mayo	Conferencia: El acceso a la sociedad de la información en la era digital: entre el privilegio y la exclusión.
Junio	Conferencia: Claves para potenciar la eficiencia y eficacia en el sector público.
Julio	Conferencia: El principio de legalidad en el Código Uniforme de Ética. Conferencia: Una Administración pública diversa y multicultural.
Agosto	Seminario: Sistemas de integridad pública: buenas prácticas en la región.
Septiembre	Seminario: Importancia de la ética en el servicio público. Seminario: Presupuestos participativos y gobiernos locales
Octubre	Seminario: Motivación del personal y abordaje del síndrome del quemado. Seminario: Descentralización municipal: manejo y control de los fondos públicos.
Diciembre	Conferencia: Prevención de la corrupción: buenas prácticas en la región.

Cursos y Diplomados

Mes	Tema
Marzo	Curso: Ética en el servicio público. Curso: Liderazgo y toma de decisiones en la gestión pública.
Abril	Curso: Dilemas éticos. Diplomado: Gestión del recurso humano, discriminación y acoso laboral.
Mayo	Curso: Planificación estratégica en la gestión pública.
Junio	Diplomado: Gobiernos locales. Curso: Ética en el servicio público.
Agosto	Curso: Buenas prácticas en la Administración pública. Curso: Administración y control de los bienes patrimoniales del Estado.
Septiembre	Curso: Manejo de las relaciones interpersonales en el ambiente laboral. Curso: Ética en el servicio público. Curso: Liderazgo y toma de decisiones en la gestión pública.
Octubre	Curso: Calidad en la atención al público. Curso: Formulación y evaluación de proyectos en la gestión pública.
Noviembre	Curso: Prevención, detección y atención del acoso sexual en el sector público.



Sección 3: ¡Conoces Ahora!

OBEDIENCIA

VERACIDAD

DIGNIDAD

DECORO

“La ética pública se entiende como las consideraciones éticas orientadas a la vida pública en su conjunto, en la que las personas se relacionan entre sí, se asocian, conforman organizaciones, coordinan acciones que tienen consecuencias”.

Merino, Amand. F.
2017



Ética y los 74 años de la Declaración Universal de los Derechos Humanos

DECLARACIÓN UNIVERSAL DE LOS DERECHOS

DUHH es un documento declarativo adoptado por la Asamblea General de las Naciones Unidas en su Resolución 217 A (III), el 10 de diciembre de 1948 en París.



La Declaración Universal de Derechos Humanos cumple 74 años de haber sido adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas, un 10 de diciembre de 1948 en París, siendo hasta la fecha aceptada y traducida en más de 360 idiomas. Es uno de los instrumentos de derecho internacional de los derechos humanos, que permite a las administraciones públicas orientar las políticas públicas y los recursos del Estado en beneficio de la población. La Declaración tiene un carácter político de impacto social, económico y cultural, que promueve principios y valores, posibilitando el accionar ético a través de la generación de valor público por los Estados.

Para BAN Ki-moon, ex Secretario General de la Organización de Naciones Unidas, la Declaración constituye los fundamentos de un futuro justo y digno para todos y brinda a las personas de todo el mundo un poderoso instrumento en la lucha contra la opresión, la impunidad y las afrentas a la dignidad humana¹. En efecto, el fenómeno de la corrupción tiene un impacto diferenciado en el goce y ejercicio de derechos humanos, en particular respecto de distintos grupos que se encuentran en situación de vulnerabilidad o discriminación histórica. En particular, la corrupción afecta a las personas en situación de pobreza y pobreza extrema, debido a que por su condición de vulnerabilidad, sufren de manera agravada las consecuencias del fenómeno².



Elizabeth Odio Benito, jueza de la Corte Interamericana de Derechos Humanos (2016-2021), en el marco de la celebración de los 70 años de la Declaración en 2018, explicó que solamente mediante la empatía se construirá el camino correcto para lograr una sociedad en la que la ética de los derechos individuales, económicos y sociales sean la vivencia cotidiana. Así como la educación es el instrumento de transformación que ponga énfasis en la solidaridad, la responsabilidad con los deberes, en el compromiso y la reciprocidad con el objetivo de llegar a ser igualmente dignos, libres e iguales para vivir conforme a un nuevo paradigma ético, que resulta fundamental para combatir la barbarie que asecha al mundo³.

Referencias

1. Unidas, N. (2015). Declaración Universal de los Derechos Humanos Ilustrada. Naciones Unidas. Obtenido de https://www.un.org/es/documents/udhr/UDHR_booklet_SP_web.pdf
2. Humanos, C. I. (2019). Corrupción y derechos humanos: estándares interamericanos. OAS. Documentos oficiales ; OEA/Ser.L/V/II. <http://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/CorrupcionDDHHES.pdf>
3. Castro, A. M. (13 de diciembre de 2018). Universidad de Costa Rica. <https://www.ucr.ac.cr/>: <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2018/12/13/la-etica-y-la-empatia-son-esenciales-para-fortalecer-el-estado-social-y-los-derechos-humanos.html>

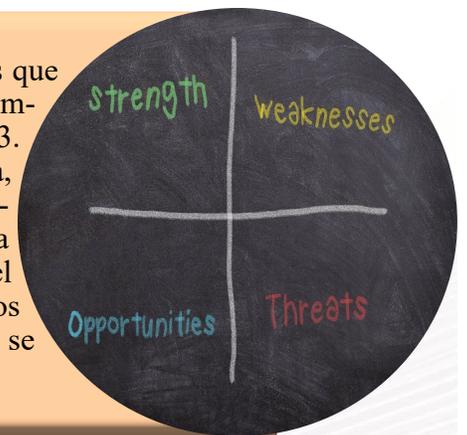
La planificación estratégica en la Administración pública

La planificación estratégica en la Administración pública es un proceso que busca emprender ciertas actividades para lograr los objetivos propuestos. Javier Stanziola nos cuenta, que la planificación y estrategia van de la mano, lo cual es simple y se reduce a dos preguntas ¿qué queremos lograr? Y ¿cómo lo vamos a lograr?¹. Las administraciones actuales están enfocadas en obtener los mejores resultados, con una mirada más integral del mercado global, gestionando sus recursos de manera eficiente para alcanzar excelentes beneficios o rentabilidad, aumentándose la oportunidad de acción al reducir los riesgos a fracasar. Podemos afirmar, que la planificación estratégica es siempre pensar en todo, incluyendo las posibilidades de cambio.



Para Gregorio Montero la planificación estratégica en la gestión pública es un proceso sistémico, en donde sus componentes deben funcionar de manera armónica, ponderando siempre que la planificación tiene un carácter participativo que involucra a todos los actores que son llamados a actuar de la misma; tal es el caso contrario, cuando se habla de una planificación operativa, que solo concentra aquellos que toman decisiones dentro de la organización. Por último, toda planeación debe estar alineada a la misión, visión, valores y principios de la organización, que estos a su vez están alineados a los objetivos de desarrollo sostenibles².

Carmen Lucila Carrizo de Pagés, enuncia que existen unas tareas críticas que conforman la planificación estratégica: 1. Formular el propósito de la empresa, 2. Realizar análisis de los resultados y de los proyectos internos, 3. Evaluar el entorno de la empresa, 4. Analizar las opciones de la empresa, 5. Identificar las opciones más prioritarias, 6. Seleccionar objetivos a largo plazo e iniciativas estratégicas, 7. Desarrollar planes de acción para cada iniciativa, 8. Medir los avances y resultados, 9. Evaluar el éxito del proceso estratégico. Es importante, que la organización cuente con fondos necesarios, esto evitará que las tareas o iniciativas se queden de lado o no se puedan ejecutar³.



Referencias

1. Stanziola, J. (3 de septiembre de 2021). Video 1. Qué significa la planificación estratégica. Curso Virtual de Planificación Estratégica (1ra. ed.). (DEGP, Entrevistador) Centro de Capacitación e Investigación. Procuraduría de la Administración, Panamá.
2. Montero, G. (7 de marzo de 2021). Conferencia: la planificación estratégica en la gestión pública. (DEGP, Entrevistador) Centro de Capacitación e Investigación. Procuraduría de la Administración. https://www.youtube.com/results?search_query=capacitacion+pa
3. Pagés, C. L. (13 de julio de 2021). Conferencia: planificación estratégica. (DEGP, Entrevistador) Centro de Capacitación e Investigación. Procuraduría de la Administración. https://www.youtube.com/results?search_query=capacitacion+pa

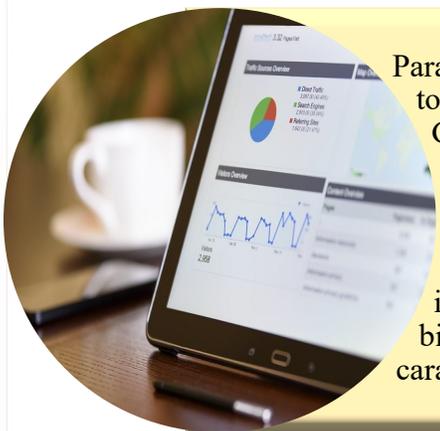


Gobierno abierto, Participación ciudadana e Innovación pública



Transformar la gestión pública hace referencia a una herramienta novedosa que se pone a disposición de las comunidades, que busca la construcción y articulación de espacios por medio de la participación e información. Comenta Patricia Pérez Prieto, oficial de gobernabilidad para la paz del PNUD, que existen seis razones para abrir un gobierno: 1. Aumento de la confianza, 2. Eleva el nivel de cumplimiento de los planes y políticas, 3. Gestión efectiva de los recursos públicos, 4. Solución efectiva a la problemática y nuevas oportunidades de innovación, 5. Mejora el servicio público, y, 6. Mejora la integridad de los funcionarios públicos; estas a su vez, deben estar acompañadas de la voluntad política y el uso de las tecnologías¹.

Carlos Lee Vásquez, presidente de Alianza Ciudadana Pro Justicia, menciona que existen ciertos factores que impulsan la participación ciudadana: 1. El gobierno debe compartir e informar a los ciudadanos, 2. La creación de espacios que faciliten el acceso a la información gubernamental, 3. La promoción de una legislación que permita diferentes formas de intervención y participación. La participación, desde el ciudadano, se formula a partir de la identificación y análisis del problema y su visible solución, lo cual se traduce en actividades como la vigilancia ciudadana; esta última, es vista como un proceso activo en donde los ciudadanos ejercen sus derechos de fiscalizar, controlar y dar seguimiento².



Para Nicole Grünbaum, asesora senior de la Subsecretaría de Gobierno Abierto y País Digital, Secretaría de Innovación Pública de Argentina, Jefatura de Gabinete de Ministros de Argentina, un gobierno abierto es un enfoque que busca fortalecer y democratizar las instituciones, involucra a la ciudadanía en las políticas públicas, como también aumenta la confianza y la colaboración entre el gobierno y la sociedad. Además, promueve la participación ciudadana, la transparencia y la rendición de cuentas, como medios para innovar la gestión pública y construir un Estado más presente, que genere bienestar y amplíe derechos. Los datos en poder del sector público tienen característica de ser reutilizables, generar valor económico y social³.

Referencias

1. Pietro, P. (14 de abril de 2021). Seminario: Gobierno Abierto. (DEGP, Entrevistador) Centro de Capacitación e Investigación. Procuraduría de la Administración. <https://www.youtube.com/watch?v=iJxufLnUIOY>
2. Vásquez, C. L. (17 de agosto de 2021). Conferencia: Rendición de cuentas y participación ciudadana en la Administración pública. (DEGP, Entrevistador) Centro de Capacitación e Investigación. Procuraduría de la Administración. <https://www.youtube.com/watch?v=Kr-fFhXoU3M>
3. Grünbaum, N. (5 de octubre de 2021). Conferencia: Transformación digital, gobierno abierto y su impacto en la gobernanza. (DEGP, Entrevistador) Centro de Capacitación e Investigación. Procuraduría de la Administración. <https://www.youtube.com/watch?v=wUFw02goZeg>



Pasatiempo con Ética y Gestión Pública

C	G	A	O	T	R	J	N	S	S	E	R	V	I	D	O	R	E	S
O	I	V	R	R	G	P	O	R	D	I	G	N	I	D	A	D	N	N
A	A	N	R	A	Z	J	R	U	Ñ	R	P	Y	O	F	O	T	Ó	H
T	R	E	E	N	I	I	U	A	C	Q	N	G	N	E	A	I	B	M
R	S	I	S	S	D	N	T	S	M	U	Z	G	L	R	C	E	C	N
E	M	D	P	P	C	O	D	R	T	A	I	I	L	A	O	A	R	N
I	E	A	E	A	F	O	D	E	R	I	Ó	D	Z	O	I	E	O	D
C	R	N	T	R	A	N	L	E	P	I	C	I	A	C	R	A	Z	A
P	I	I	O	E	I	V	D	A	J	E	L	I	N	D	U	S	E	C
I	T	O	S	N	D	I	D	E	B	A	N	E	A	S	O	D	C	I
I	O	L	E	C	L	O	O	C	N	O	D	D	S	O	É	L	I	U
E	C	I	N	I	N	N	A	O	U	U	R	O	E	O	T	I	E	D
C	R	O	I	A	U	B	I	U	R	D	N	A	X	N	I	L	R	A
A	A	Y	N	P	D	S	U	P	N	S	O	C	C	X	C	D	O	D
L	C	U	U	U	E	D	I	E	I	A	N	L	I	I	A	I	R	A
D	I	D	A	F	I	E	I	Z	E	N	A	I	S	A	Ó	N	A	N
N	A	I	O	N	A	R	P	R	O	B	I	D	A	D	R	N	E	O
E	T	R	C	D	R	S	A	R	E	N	D	I	C	I	Ó	N	C	S
É	P	C	R	I	L	E	G	A	L	I	D	A	D	E	M	U	G	R

Palabras a encontrar:

TRANSPARENCIA
ÉTICA
LEGALIDAD
DIGNIDAD
RESPECTO
LIDERAZGO

MERITOCRACIA
PROFESIONALIZACIÓN
SERVIDORES
CIUDADANOS
DENUNCIAR
COLABORACIÓN

CUIDADO
RENDICIÓN
PROBIDAD
JUSTICIA
INDEPENDENCIA
PRUDENCIA





República de Panamá
Ministerio Público
Procuraduría de la Administración
Calle 34, Ave. Cuba, La Exposición
Antiguo Palacio de Bellas Artes.

Centro de Capacitación e Investigación de la
Procuraduría de la Administración, Dra. Alma Montenegro de Fletcher
Corregimiento de Ancón, Llanos de Curundu,
Calle Diana Morán.

Teléfonos: 500-8520/ 504-3252 /504-3244 / 524-4567
www.procuraduria-admon.gob.pa