

CONSEJO NACIONAL DE TRANSPARENCIA CONTRA LA CORRUPCIÓN  
SECRETARÍA EJECUTIVA  
MAPA DE RIESGO INSTITUCIONAL

Estudio Exploratorio sobre el Modelo de Gestión de las Instituciones Públicas, realizado en cuarenta y tres (43) entidades públicas panameñas.

#### Explicación Preliminar

Las instituciones públicas son entidades gubernamentales que trabajan para el bien de los ciudadanos y su recurso humano debe respetar las normas vigentes para su funcionamiento y a la vez tener el más alto nivel de profesionalismo. Los gobiernos democráticos deben ser garantes del desarrollo humano en sus países y es por ello que a Panamá, como país democrático, también le corresponde hacerlo.

Siguiendo esta línea, la Secretaría Ejecutiva del Consejo Nacional de Transparencia Contra la Corrupción (CNTCC), ha considerado necesario, recopilar y analizar información pertinente, para sentar las bases del programa del Sistema de Integridad de las Instituciones Públicas (SIIP) con el fin de orientar a las instituciones en los procesos de transparencia, exigiendo el cumplimiento fiel de las normas y de los procedimientos que rigen su funcionamiento.

Para sustentar la creación del Sistema, en la Administración Pública panameña, es necesario contar con información válida y confiable, sobre el modelo de gestión aplicado en las instituciones públicas.

Para lograr la información de primera fuente se envió a sesenta y cuatro (64) instituciones públicas de la ciudad de Panamá un formulario-encuesta con cincuenta y dos (52) preguntas, denominado "Mapa de Riesgo Institucional". El mencionado formulario contenía cuatro (4) grandes temas referentes a Integridad y Transparencia. Estos son: 1. Principios Éticos (11 preguntas); 2. Acceso a la Información de la Institución (8 preguntas); 3. Organización de la Institución (11 preguntas); 4. Administración Operativa y Financiera (22 preguntas).

La encuesta contó con respuestas de, cuarenta y tres (43) entidades públicas, es decir el 67.19% de las instituciones a las que se envió el formulario.

Constituye este un primer esfuerzo para conocer la situación actual en materia de integridad y transparencia en la gestión pública panameña y presentar a la opinión pública los resultados obtenidos.

Para el próximo año, 2007, se ha programado dar continuidad a este esfuerzo institucional de la Secretaría Ejecutiva del Consejo Nacional de Transparencia contra la Corrupción, con el fin de contar con información que le sirva al Órgano Ejecutivo de insumo en la toma de decisiones sobre políticas públicas de transparencia y anticorrupción; a las instituciones públicas, como instrumento de retroalimentación para el fortalecimiento de su gestión y para la Secretaría Ejecutiva, en la definición de lineamientos estratégicos en materia de su competencia.

A continuación, se detallan los resultados obtenidos de la encuesta enviada a las entidades gubernamentales entre abril y mayo del 2006 y recibidas de las instituciones públicas panameñas hasta agosto del presente año.

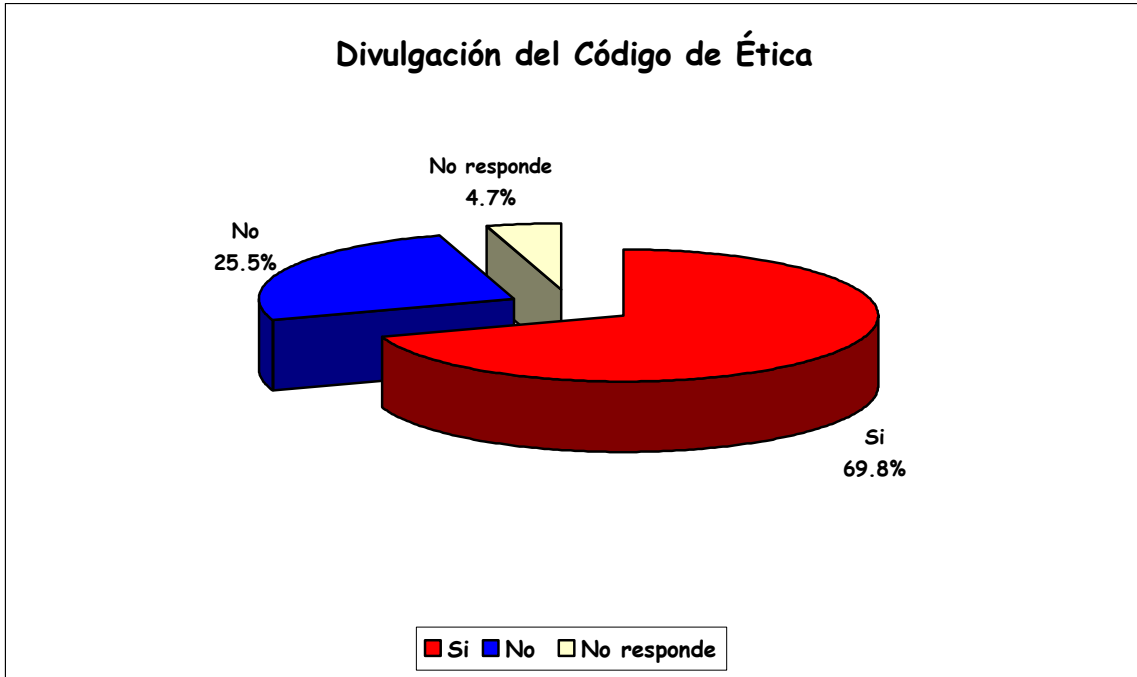
Las siguientes once (11) preguntas se refieren al capítulo de los **principios éticos que rigen las instituciones públicas**.

### ¿Cuenta la institución con un Código de Ética?

El 79.1% respondió afirmativamente, mientras que el otro 20.9% no cuenta con el Código de Ética.

### ¿Se divulga el Código de Ética en su institución?

En el 69.8% de las instituciones públicas se divulga el Código de Ética, en el 25.5% no se divulga y el 4.7% no contestó la pregunta. Es bastante significativo, el porcentaje de las instituciones que no divulgan el Código de Ética.



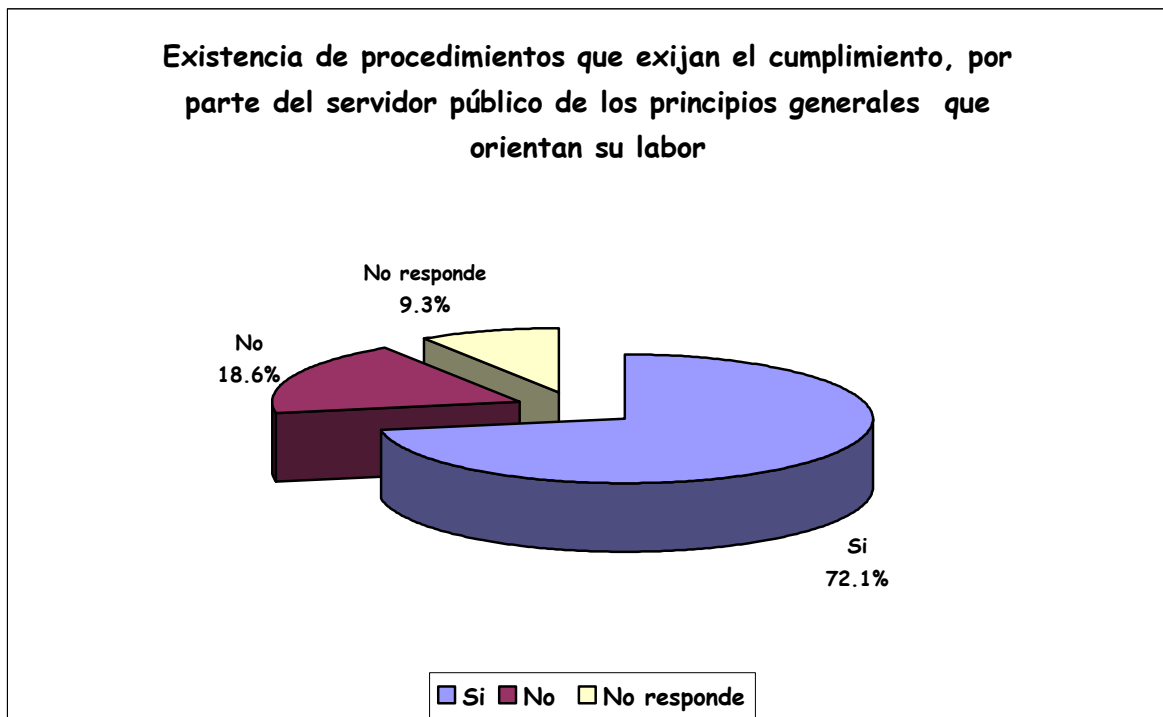
Indique el o los procedimientos de divulgación utilizados.

Medio de Divulgación Código Ética	Respuestas registradas	Porcentaje respuestas
Sitio Web	17	39.5
Charlas	24	55.8
Seminarios	5	11.6
Material Impreso	25	58.1
Seminarios Normas	1	2.3
Panfletos	1	2.3

La pregunta permite respuesta de opción múltiple y según se observa en el cuadro, el medio más utilizado para la divulgación del Código de Ética es el material impreso con el 58.1%, seguido de las charlas con el 55.8%, el Sitio Web con 39.5% y de los seminarios con el 11.6%. Los seminarios de normas y los panfletos solamente representan el 2.3% cada uno de ellos.

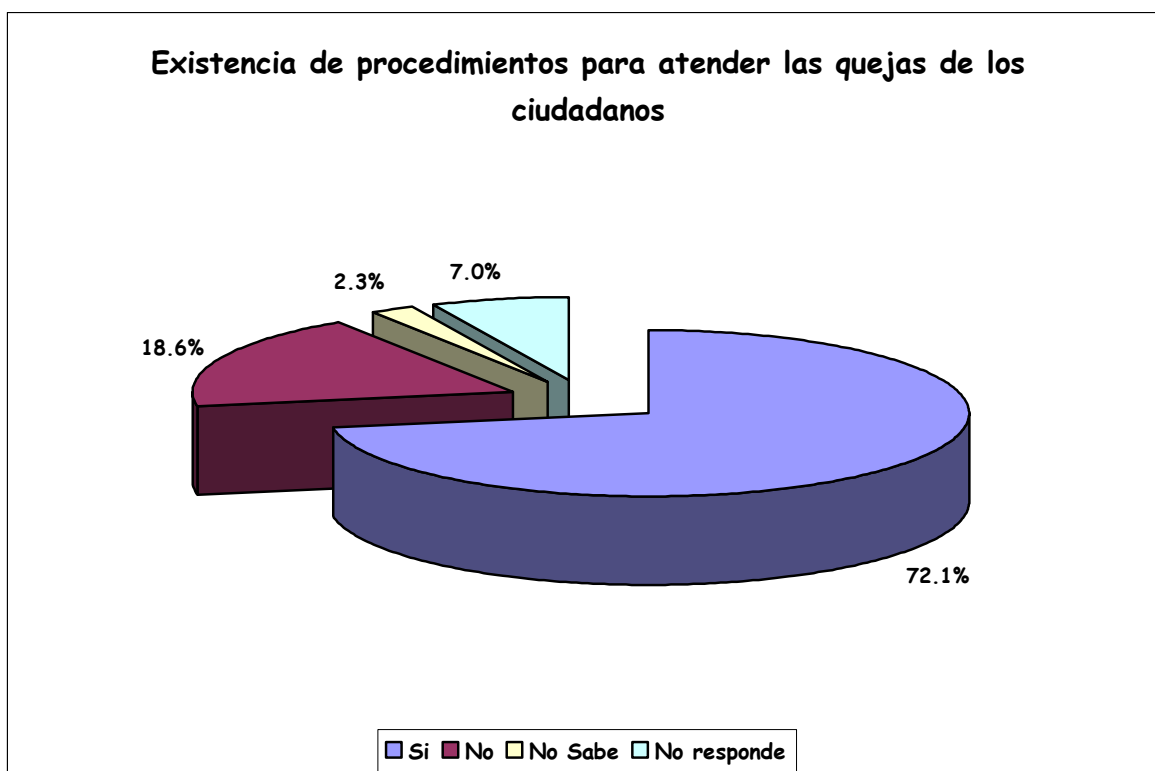
¿Existen procedimientos que exijan el cumplimiento de los principios generales que orientan la labor del servidor público, establecidos en los respectivos Códigos de Ética?

El gráfico presentado a continuación muestra que el 72.1% de las instituciones públicas responden que existen tales procedimientos, el 18.6% responde negativamente y el 9.3% no responde la pregunta. Las últimas dos respuestas juntas muestran que más de un cuarto de las instituciones públicas que han respondido la encuesta no cuentan con los correspondientes procedimientos.



¿Existen procedimientos para atender las quejas de los ciudadanos?

El gráfico presentado a continuación muestra que el 72.1% de las instituciones públicas responden que existen tales procedimientos, el 18.6% responde negativamente, el 2.3% no sabe si existen y el 7.0% no responde la pregunta.



¿Cuáles consideran ustedes son los factores de riesgos que vulneran los principios generales que orientan la labor del servidor público?

La pregunta permite respuesta de opción múltiple y según se observa en el cuadro, el factor de riesgo más importante es el tráfico de influencia que registra el 72.1% de las respuestas dadas, seguido del conflicto de intereses con el 67.4% y el clientelismo con el 44.2%. Se registran también respuestas interesantes que muestran otros factores de riesgo como los favores, la falta de recursos para implementar un sistema de información tecnológica, la alternabilidad política y el salario, que aunque registran el 2.3% cada uno de ellos, no son de ignorar, porque juntos representan el 9.2% de las respuestas.

Factores de riesgo para los servidores públicos	Respuestas registradas	Porcentaje respuestas
Conflicto de Intereses	29	67.4
Trafico de Influencia	31	72.1
Clientelismo	19	44.2
Favores	1	2.3
Falta Recursos para Implementar un Sistema de Informacion Tecnologica	1	2.3
Alternabilidad Politica	1	2.3
Salario	1	2.3

### ¿Qué medidas se utilizan para proteger y conservar los bienes del Estado?

Como otras preguntas ésta también permite la respuesta de opción múltiple y según se observa en el cuadro, la medida más utilizada para la protección de los bienes el estado es la supervisión registrando un 93.0%, siguen la sanción a superiores jerárquicos con el 60.5%, la responsabilidad del funcionario con un 16.3%, el control interno con el 11.6% y el inventario mensual con el 11.6%. Las otras medidas como las auditorias periódicas el 9.3%, la campaña de concientización vía correo electrónico y la fiscalización de la Contraloría General de la República registran, el 2.3 y el 2.3% respectivamente, es decir menos del 10.0%.

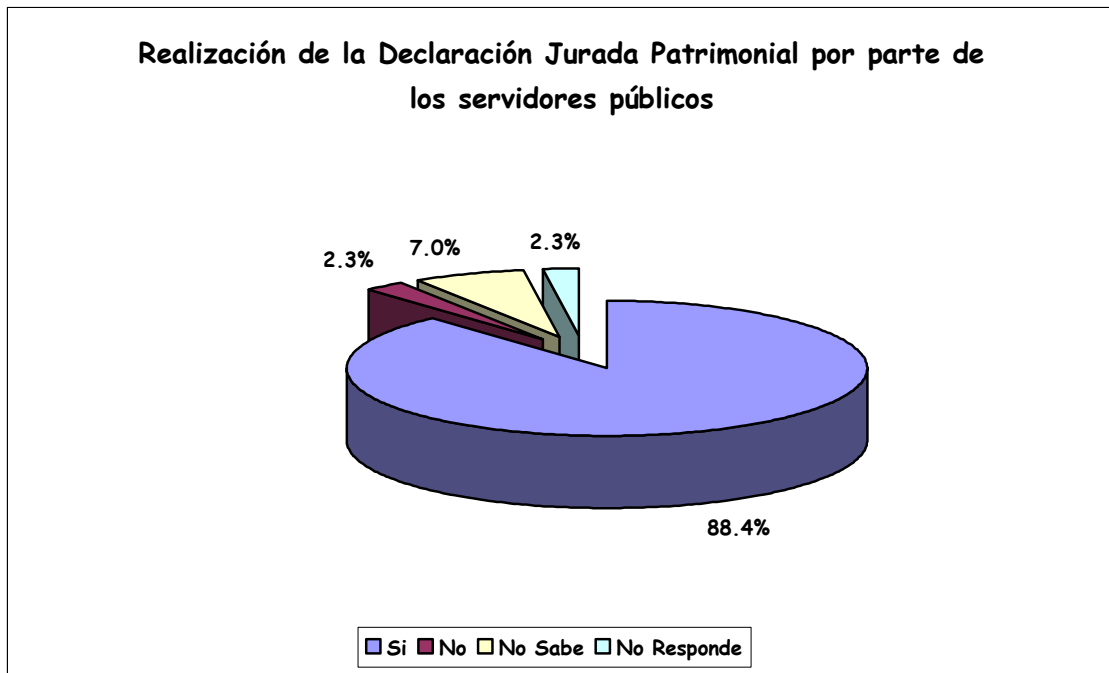
Medidas para proteger los bienes del estado	Respuestas registradas	Porcentaje respuestas
Supervision	40	93.0
Responsabilidad del Funcionario	7	16.3
Sancion a Superiores Jerarquicos	26	60.5
Auditorias Periodicas	4	9.3
Control Interno	5	11.6
Inventario Mensual	5	11.6
Campaña de Concientizacion Via Correo Electronico	1	2.3
Fiscalizacion de la Contraloria General de la Republica	1	2.3

### ¿Qué medidas se han adoptadas para el control de la corrupción en su institución?

Esta pregunta a su vez también permite la respuesta de opción múltiple y según se observa en el cuadro de la página siguiente, la medida más utilizada para el control de la corrupción es la supervisión registrando un 95.3%, siguen la fiscalización con el 93.0% y el diseño de guía de procedimientos con un 81.4%. Se registran otras ocho interesantes medidas adoptadas para el control de la corrupción, cada una de ella registrando el 2.3% y juntas representan el 18.4%. Muestra esto un intento por parte de las instituciones públicas de diversificar la modalidad de control de la corrupción.

Medidas para el control de la corrupción	Respuestas registradas	Porcentaje respuestas
Fiscalizacion	40	93.0
Supervision	41	95.3
Diseño Guia de Procedimientos	35	81.4
Politica de Puertas Abiertas	1	2.3
Charlas Informativas	1	2.3
Mensajes Electronicos	1	2.3
Descentralizacion de los Procesos	1	2.3
Tableros Informativos	1	2.3
Periodico Corporativo	1	2.3
Publicacion en Internet de los Nombramientos	1	2.3
Divulgacion Telefono Inspector de Denuncias	1	2.3

¿Los funcionarios de su institución a los que corresponde por Ley la declaración jurada patrimonial, la han realizado? (Artículo 304 de la Constitución Política de la República)





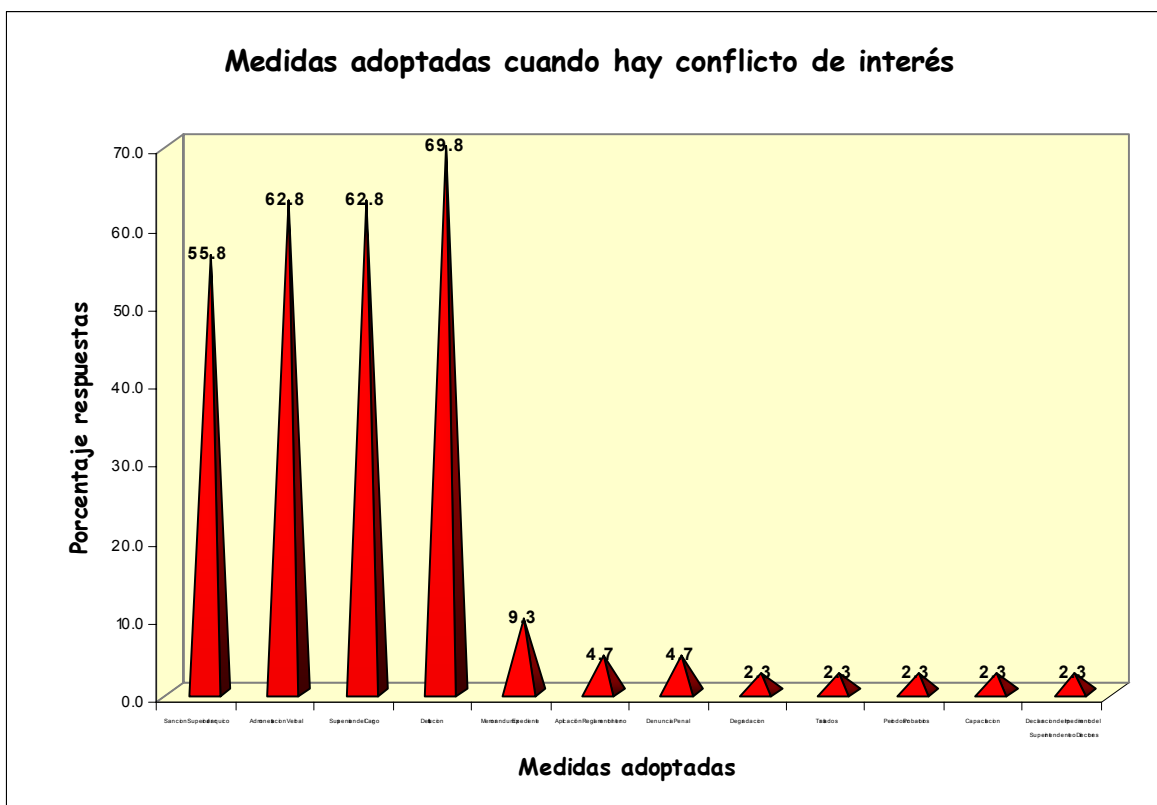
En el gráfico presentado se observa que el 88.4% de los servidores públicos han realizado la Declaración Jurada Patrimonial, el 2.3% responde que no, el 7.0% no sabe si la han realizado y el 2.3% no responde la pregunta.

### ¿Utiliza bienes alquilados para la operación de su institución?

Bienes alquilados por las instituciones públicas	Respuestas registradas	Porcentaje respuestas
Oficinas	31	72.1
Depositos	8	18.6
Equipo Rodante	8	18.6
Fotocopiadoras	9	20.9
Equipo Radio Comunicacion	1	2.3
Equipo Busca Personas	1	2.3
Espacios para Ferias	1	2.3
Servicio de Remolcadores	1	2.3
Contratacion de Seguridad y Vigilancia	1	2.3
Escuelas	2	4.7
Terrenos y Casetas	1	2.3

La pregunta permite respuesta de opción múltiple y según se observa en el cuadro, los siguientes cuatro (4) bienes son los más alquilados por las instituciones públicas: las oficinas con el 72.1%, las fotocopiadoras con el 20.9% los depósitos y el equipo rodante con el 18.6% cada uno respectivamente. Se destaca también el alquiler de escuelas con un 4.7% y otros seis (6) bienes que registran el 2.3% cada uno. Cabe mencionar también que estos seis (6) bienes alquilados son específicos de algunas instituciones públicas.

### ¿Qué medidas se han adoptado cuando se han dado conductas de conflicto de interés?

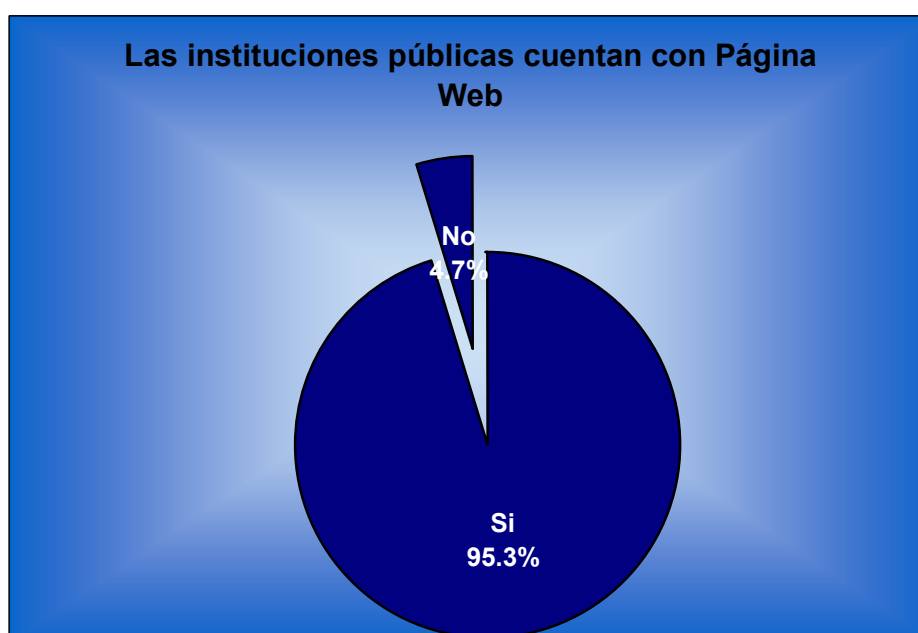


Medidas adoptadas cuando existe conflicto de interés	Respuestas registradas	Porcentaje respuestas
Sancion Superior Jerarquico	24	55.8
Amonestacion Verbal	27	62.8
Suspension del Cargo	27	62.8
Destitucion	30	69.8
Memorandum Expediente	4	9.3
Aplicación Reglamento Interno	2	4.7
Denuncia Penal	2	4.7
Degradacion	1	2.3
Traslados	1	2.3
Periodos Probatorios	1	2.3
Capacitacion	1	2.3
Declaracion de Impedimento del Superintendente o Directores	1	2.3

La pregunta también permite respuesta de opción múltiple y según se observa en el gráfico y el cuadro antes presentados, las medidas adoptadas por las mayorías de las instituciones públicas son: la destitución que registra el 69.8%, la amonestación verbal y la suspensión del cargo con el 62.8% cada una respectivamente, la sanción del superior jerárquico con el 55.8% y el memorando al expediente con el 9.3%. Se destacan también la aplicación del reglamento interno y la denuncia penal con un 4.7% cada una respectivamente y otras cinco (5) medidas como: la degradación, los traslados, los períodos probatorios, la capacitación y la declaración de impedimento del superintendente o directores que registran el 2.3% cada una. Cabe mencionar también que estas cinco (5) medidas son específicas de algunas de las instituciones públicas.

Las siguientes ocho (8) preguntas se refieren al capítulo del **acceso a la información de las instituciones públicas**.

### ¿Cuenta la Institución con Página WEB?



Según se observa en el gráfico, el 95.3% de las instituciones públicas cuentan con la Página Web, mientras que el otro 4.7% no cuenta con esta herramienta de información moderna.

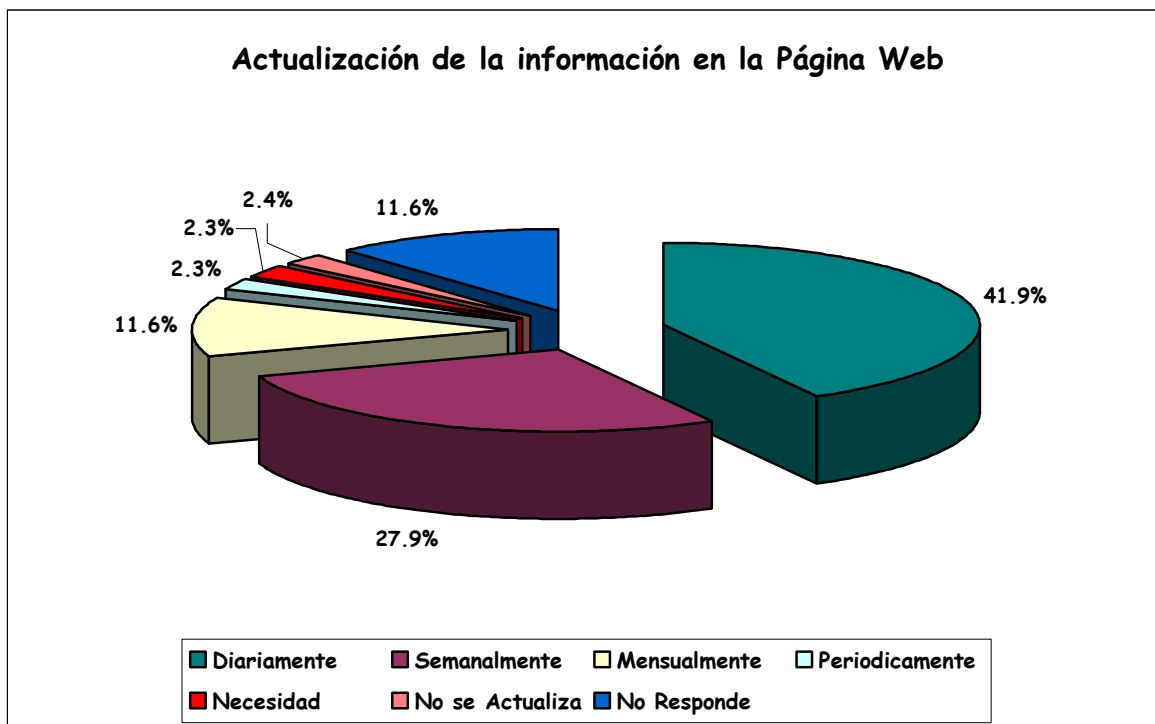
### Qué información contiene la Página WEB de su institución?

Información contenida en la Página Web	Respuestas registradas	Porcentaje respuestas
Reglamento Interno		
Actualizado	13	30.2
Políticas Generales	30	69.8
Manuales Procedimientos	13	30.2
Estructura Organizativa	37	86.0
Procedimientos para Obtener		
Información	34	79.1
Programas	28	65.1
Proyectos	25	58.1
Contratos	20	46.5
Licitaciones	19	44.2
Estructura Personal	3	7.0
Leyes	5	11.6
Información Turística	1	2.3
Información Panamá	1	2.3
Aplicación a Puestos de Trabajo	1	2.3
Información Financiera	3	7.0
Informe Anual	1	2.3
Informe RSE	1	2.3
Noticias de Actividades	3	7.0
Resoluciones Generales	1	2.3
Información TLC, Comercio Interior y Comercio Exterior	1	2.3
Enlaces Otras Entidades	1	2.3
Ordenes de Compra	1	2.3
Cheques Emitidos	1	2.3
Artículos Adquiridos	1	2.3
Votación Electrónica	1	2.3
SBP_INTRANET	1	2.3
Base de Datos Cartográfica	1	2.3
Normas y Políticas Ambientales	1	2.3
Resoluciones Ambientales	1	2.3
Planilla	1	2.3
Alocuciones	1	2.3
Programas Educativos de Deportes	1	2.3

El cuadro de la página anterior presenta las respuestas de opción múltiple para esta pregunta, donde se puede observar en el contenido de la Página WEB una gran variedad de temas incluidos a saber treinta y dos (32) y que muestran un inicio hacia el proceso de transparencia de las instituciones públicas panameñas.

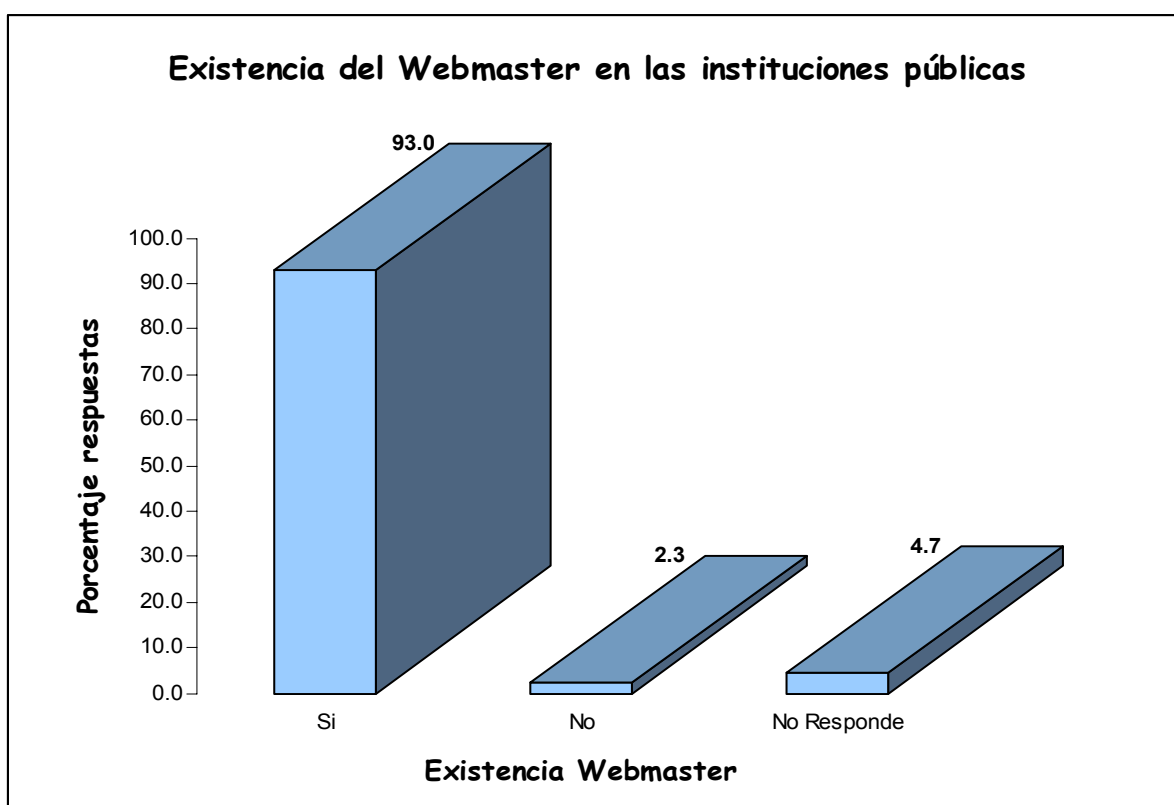
La estructura organizativa, los procedimientos para obtener información y las políticas generales ocupan los primeros tres (3) lugares con el 86.0%, 79.1% y el 69.8% respectivamente. Los otros cuatro (4) temas de igual manera importantes son los programas, los proyectos, los contratos y las licitaciones con el 65.1%, el 58.1%, el 46.5% y el 44.2% respectivamente. Siguen, el reglamento interno actualizado y los manuales de procedimiento cada uno con el 30.2%. Otros temas como las leyes aparecen con el 11.6% y la estructura de personal, información financiera y las noticias de actividades y con el 7.0% cada una. El resto de los temas contenidos en la Página WEB muestran información específica según el tipo de institución pública y aparecen todos con el 2.3%

¿Con qué frecuencia se actualiza la información de la Página Web de su institución?



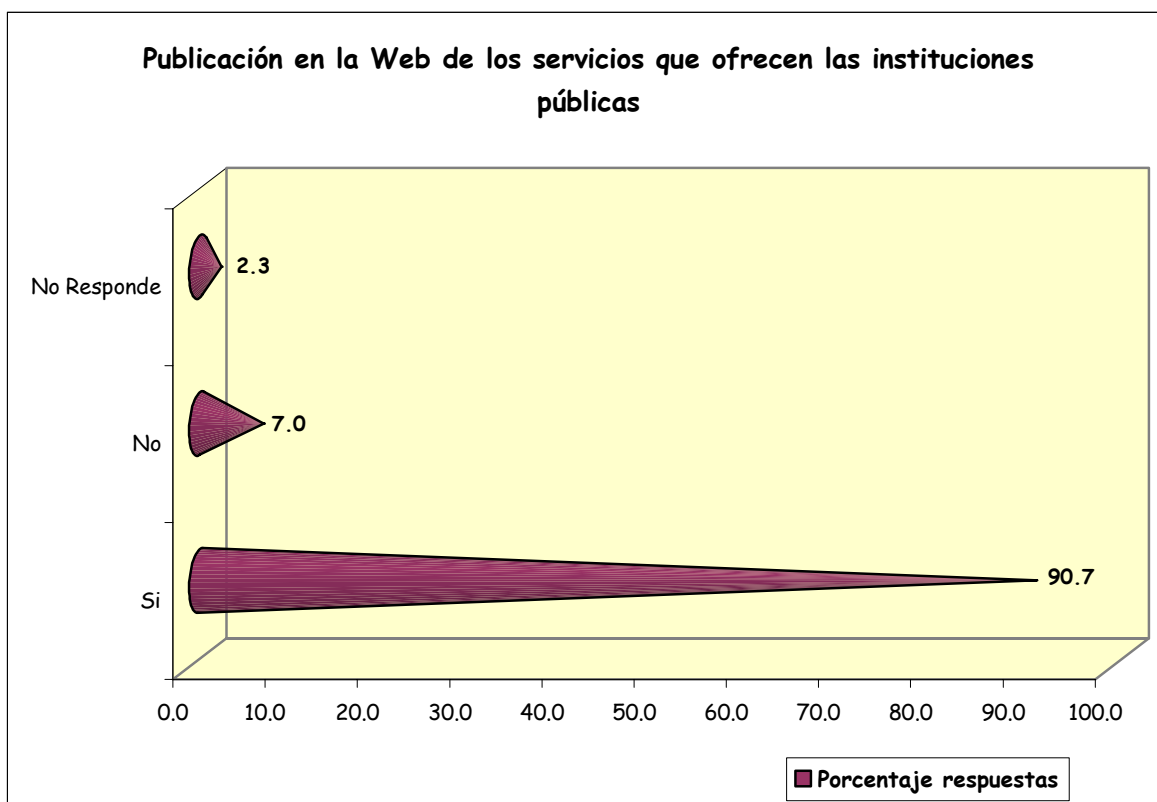
Según se observa en el gráfico arriba presentado, en un 41.9% de las instituciones públicas la información en la Página Web se actualiza diariamente, en un 27.9% semanalmente, en un 11.6% mensualmente. Algunas instituciones públicas responden que lo hacen periódicamente y según necesidad, es decir esto se registra con un 2.3% para cada una. En un 2.4% no se actualiza y en el 11.6% no contestan la pregunta.

¿Hay en su institución, una persona responsable de la actualización de la información de la página WEB?



El gráfico muestra que un 93.0% de las instituciones públicas cuentan con una persona responsable de la actualización de la información de la Página Web, el 2.3% no la tiene y el 4.7% no responde la pregunta. Hay mucha similitud con las respuestas obtenidas en la pregunta referente a la existencia de la Página Web en las instituciones públicas.

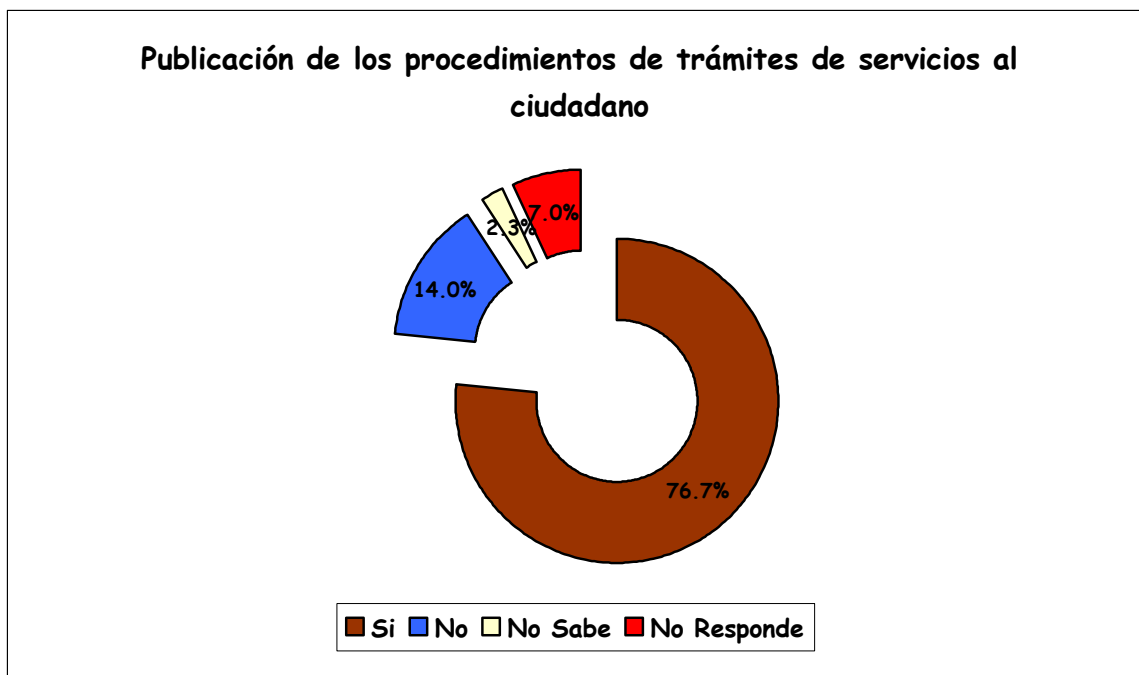
### ¿Se publican los servicios que ofrece la institución?



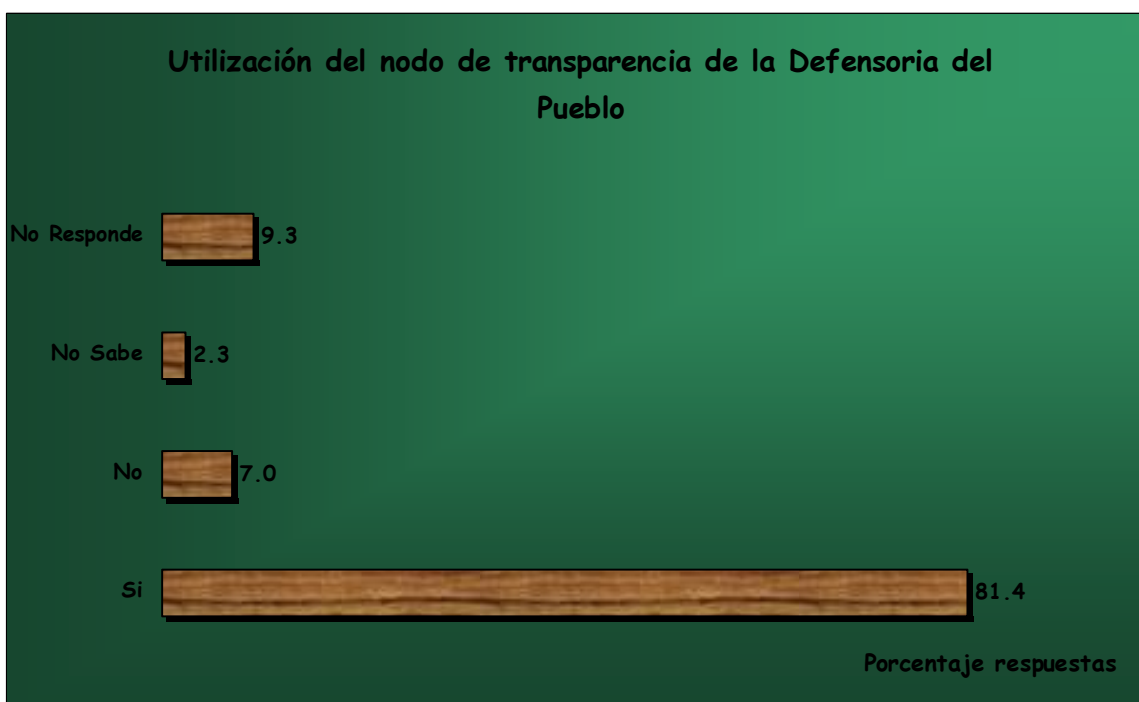
El gráfico muestra que un 90.7% de las instituciones públicas publican en la Web los servicios que ofrecen, el 7.0% no lo hacen y el 2.3% no responde la pregunta.

### ¿Se publican los procedimientos para la solicitud y tramitación de servicios al ciudadano?

El gráfico siguiente muestra que un 76.7% de las instituciones públicas publican los procedimientos para la solicitud y tramitación de servicios al ciudadano, el 14.0% no lo hacen y el 2.3% manifiestan no saber y el 7.0% no responde la pregunta.



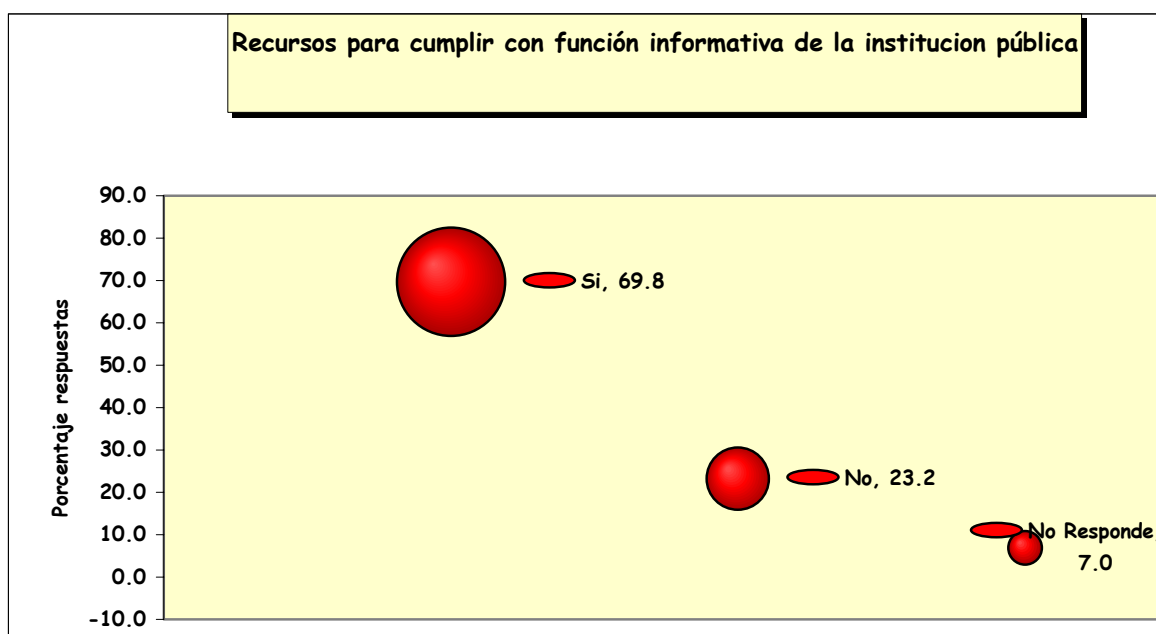
¿Utiliza su institución el nodo de transparencia de la Defensoría del Pueblo para la publicación de información importante de la administración pública?





En el gráfico de la página anterior se observa que un 81.4% de las instituciones públicas utiliza el nodo de transparencia de la Defensoría del Pueblo para la publicación de información importante de la administración pública, el 7.0% no lo hacen y el 2.3% manifiestan no saber y el 9.3% no responde la pregunta.

¿Dispone su institución de los recursos para cumplir con la función informativa de la institución?



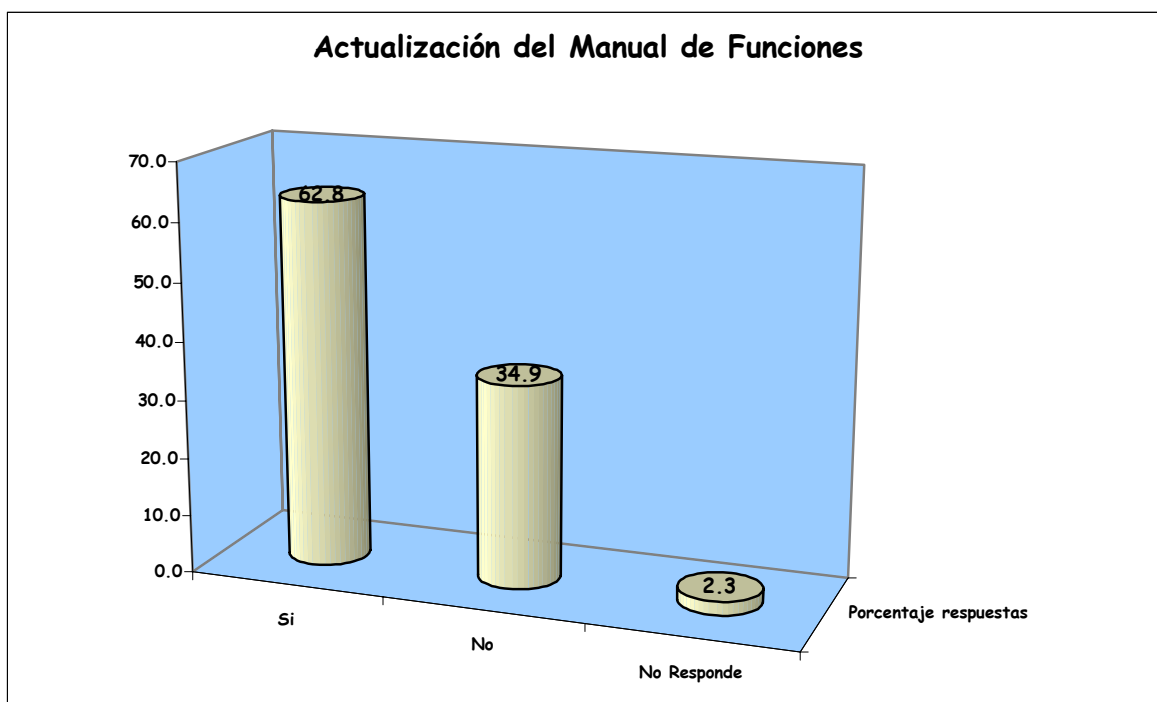
En este gráfico se observa que un 69.8% de las instituciones públicas cuentan con los recursos para cumplir con la función informativa de la institución, el 23.2% no cuentan con estos recursos y el 7.0% no responde la pregunta.

Las siguientes once (11) preguntas se refieren al capítulo de la **organización de las instituciones públicas**.

¿Cuenta la Institución con un Manual de Funciones?

Un 95.3% de las instituciones públicas cuentan el Manual de Funciones y el 4.7% no cuentan con él.

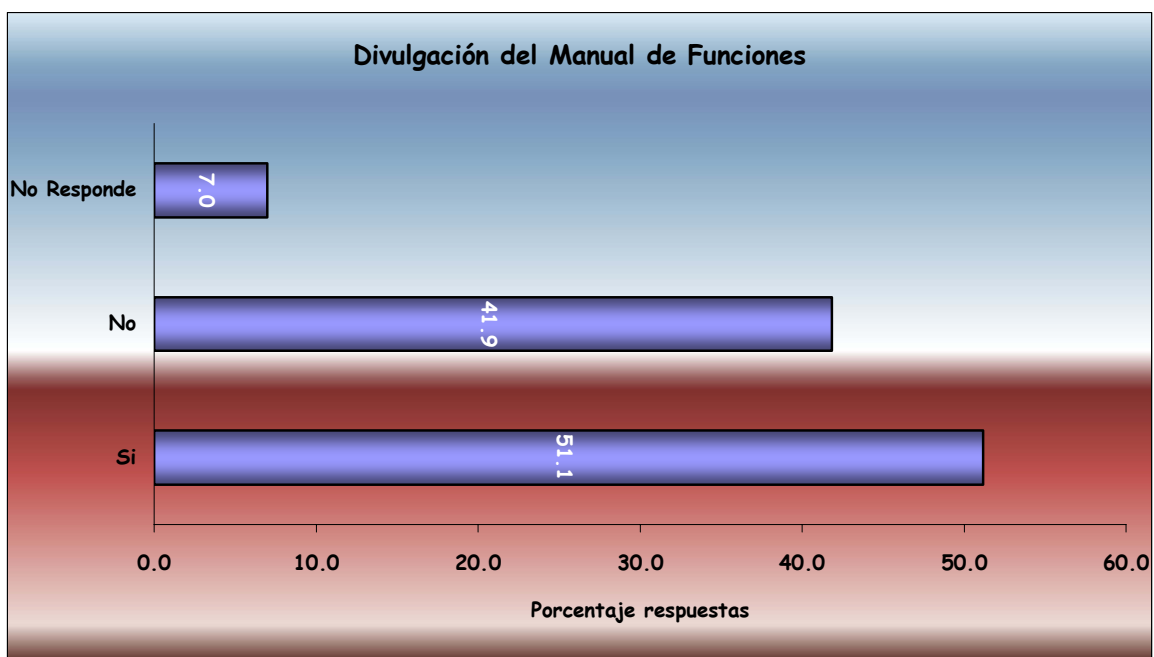
### ¿Está actualizado el Manual de Funciones?



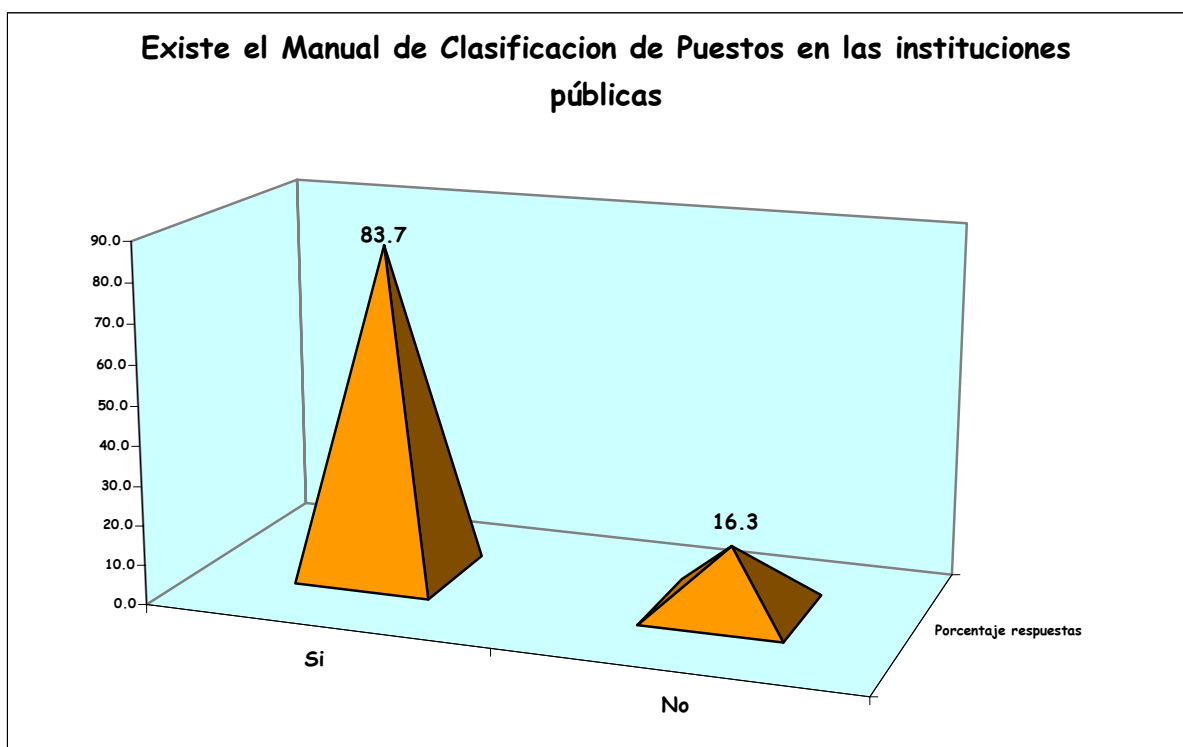
En el gráfico arriba presentado se observa que en un 62.8% de las instituciones públicas, el Manual de Funciones está actualizado, en el 34.9% no lo está y el 2.3% no responde la pregunta.

### ¿Se divulga el Manual de Funciones?

En cuanto a la divulgación del Manual de Funciones los resultados se pueden apreciar en el gráfico de la página siguiente. Se observa que en un 51.1% de las instituciones el Manual de Funciones se divulga, en un 41.9% no se realiza la divulgación y el 7.0% no contesta.

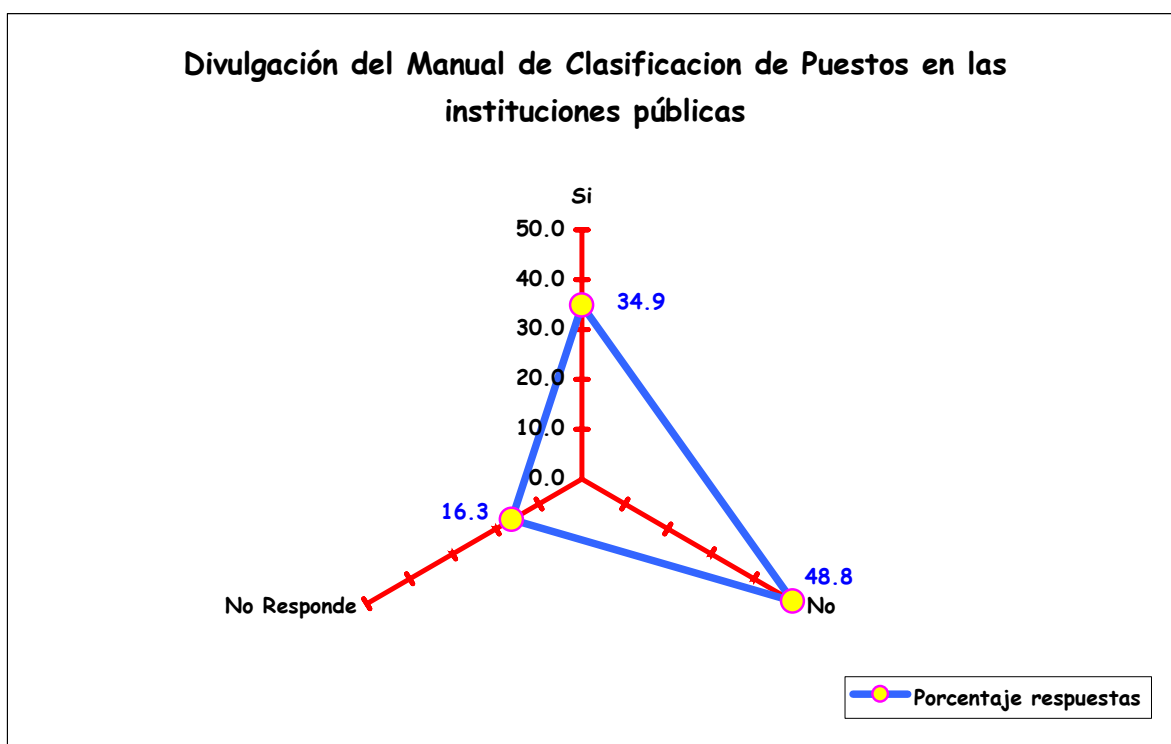


¿Existe un Manual de Clasificación de Puestos?



Se observa que el 83.7% de las instituciones cuenta con el Manual de Clasificación de Puestos mientras que el 16.3% no cuenta con él.

### ¿Se divulga el Manual de Clasificación de Puestos?

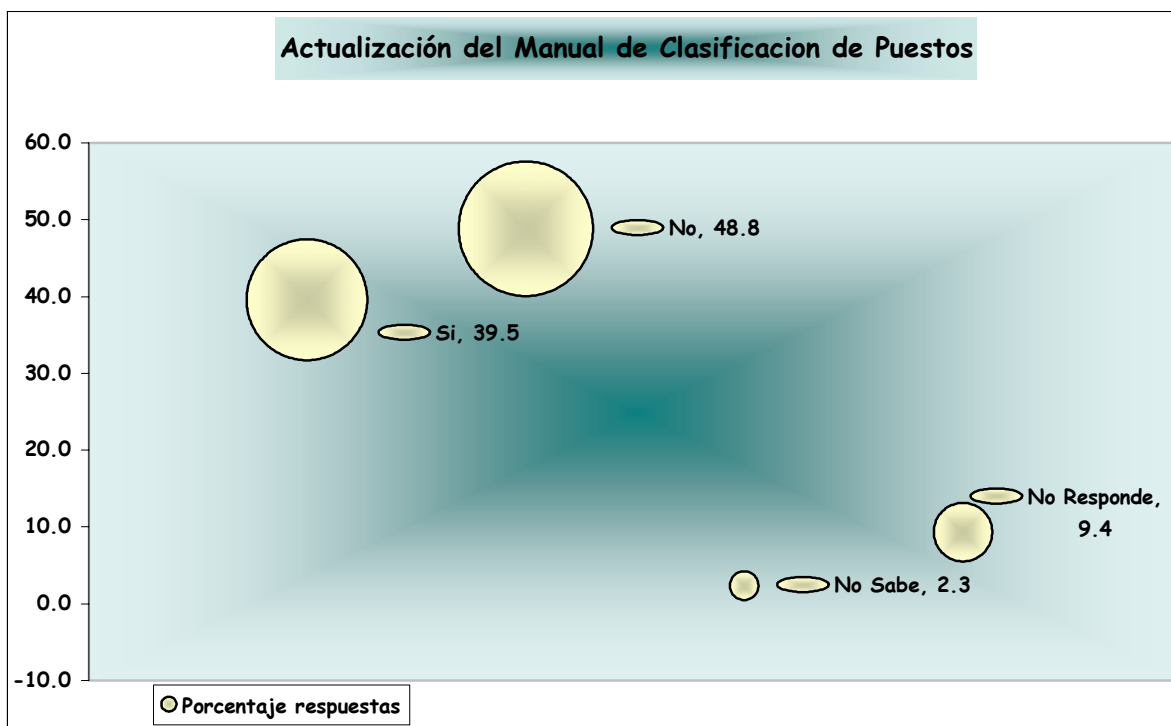


En cuanto a la divulgación del Manual de Clasificación de Puestos los resultados se pueden apreciar en el gráfico arriba presentado. Se observa que en un 34.9% de las instituciones públicas el Manual de Clasificación de Puestos se divulga, en un 48.8% no se realiza la divulgación y el 16.3% no contesta. Los últimos dos juntos representan más del 60.0%, es decir el 65.1%. Es interesante observar en la respuesta de la pregunta anterior que solamente un 16.3% de las instituciones públicas no cuentan con el mismo, pero el 48.8% lo tiene y no lo divulga.

### ¿El Manual de Clasificación de Puestos está actualizado?

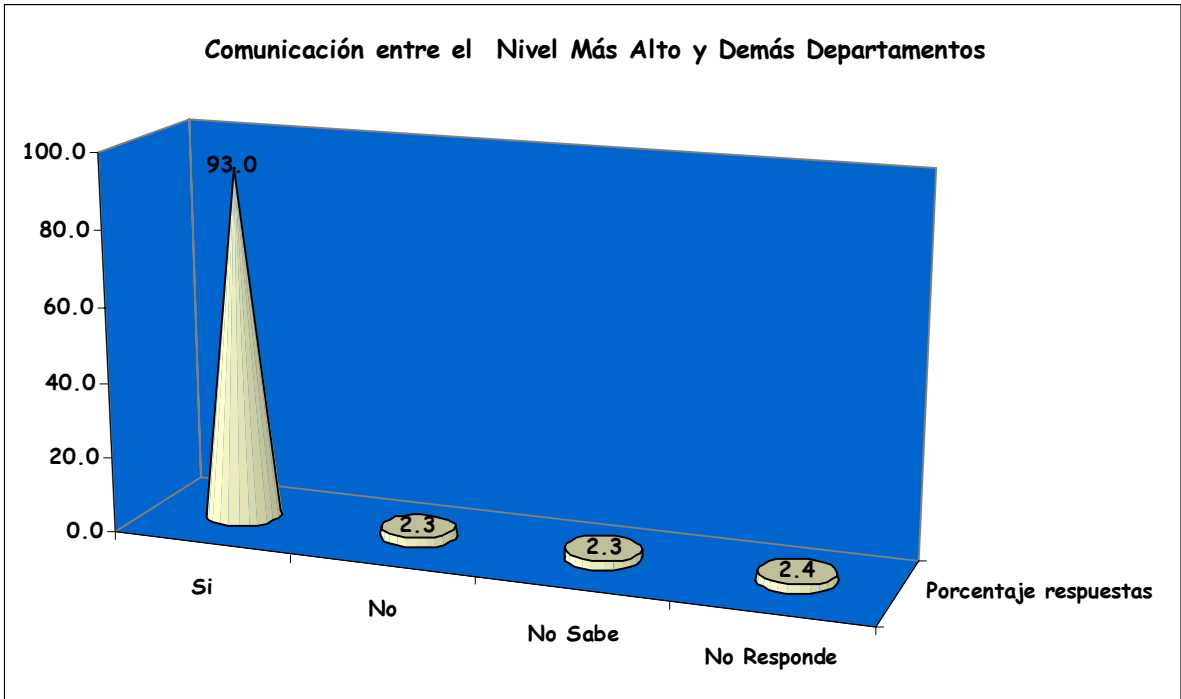
Se observa que en un 39.5% de las instituciones públicas el Manual de Clasificación de Puestos está actualizado, en un 48.8% no está actualizado,

posiblemente los que lo tienen y no lo divulgan, el 2.3% no sabe sobre la actualización y el 9.4% no contesta la pregunta.

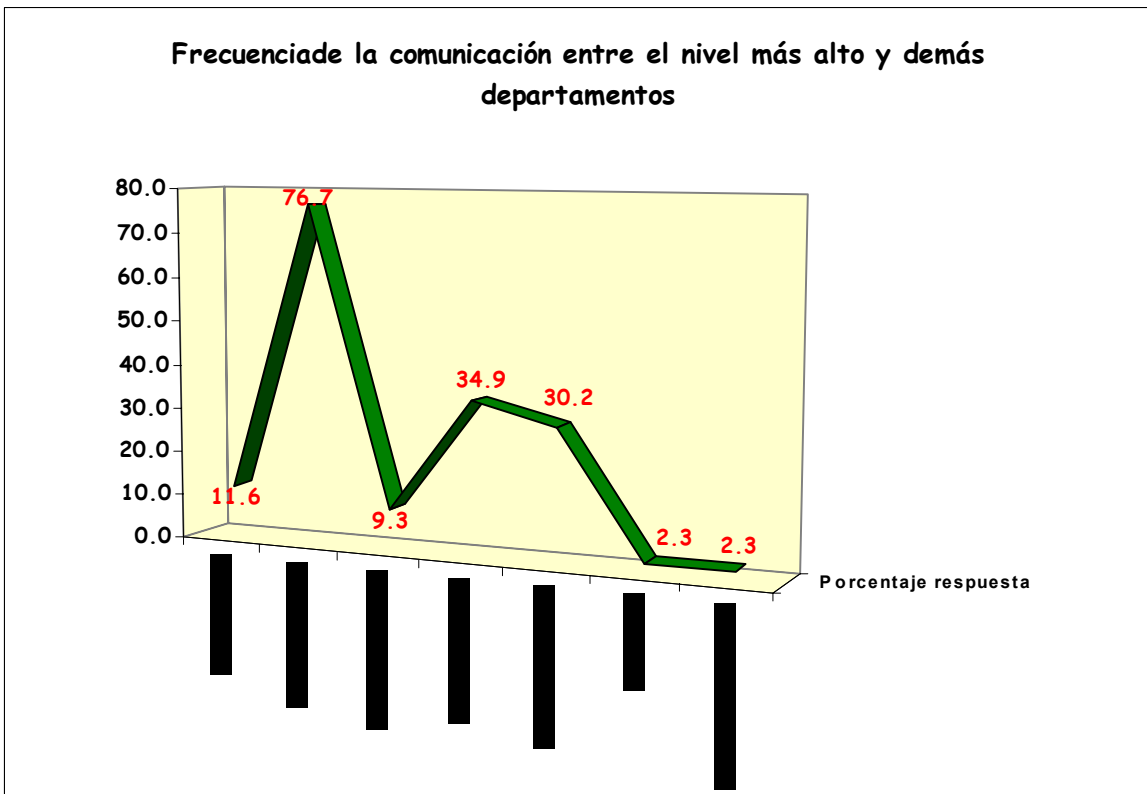


¿La comunicación entre el nivel más alto y demás departamentos de su institución se realiza de manera efectiva?

Las respuestas a la pregunta referente a que la comunicación entre el nivel más alto y demás departamentos de la institución se realiza de manera efectiva se pueden apreciar en el gráfico presentado a continuación. Se observa que en el 93.0% de las instituciones públicas esta comunicación se realiza de manera efectiva. No se realiza, no sabe y no responde registran el 2.3%, el 2.3% y el 2.4% respectivamente. Estas tres (3) últimas respuestas juntas representan el 7.0%.



¿Con qué frecuencia se realiza esta comunicación?



Las respuestas a esta pregunta de opción múltiple referente a frecuencia con la cual se realiza la comunicación entre el nivel más alto y demás departamentos de la institución se pueden apreciar en el gráfico presentado en la página anterior. Resulta que semanalmente, mensualmente y trimestralmente son las opciones de comunicación más utilizadas por las instituciones públicas con el 76.7%, el 34.9% y el 30.2% respectivamente. Siguen diariamente y quincenalmente con el 11.6% y el 9.3%. La comunicación periódica y en casos de urgencia registran el 2.3% cada una.

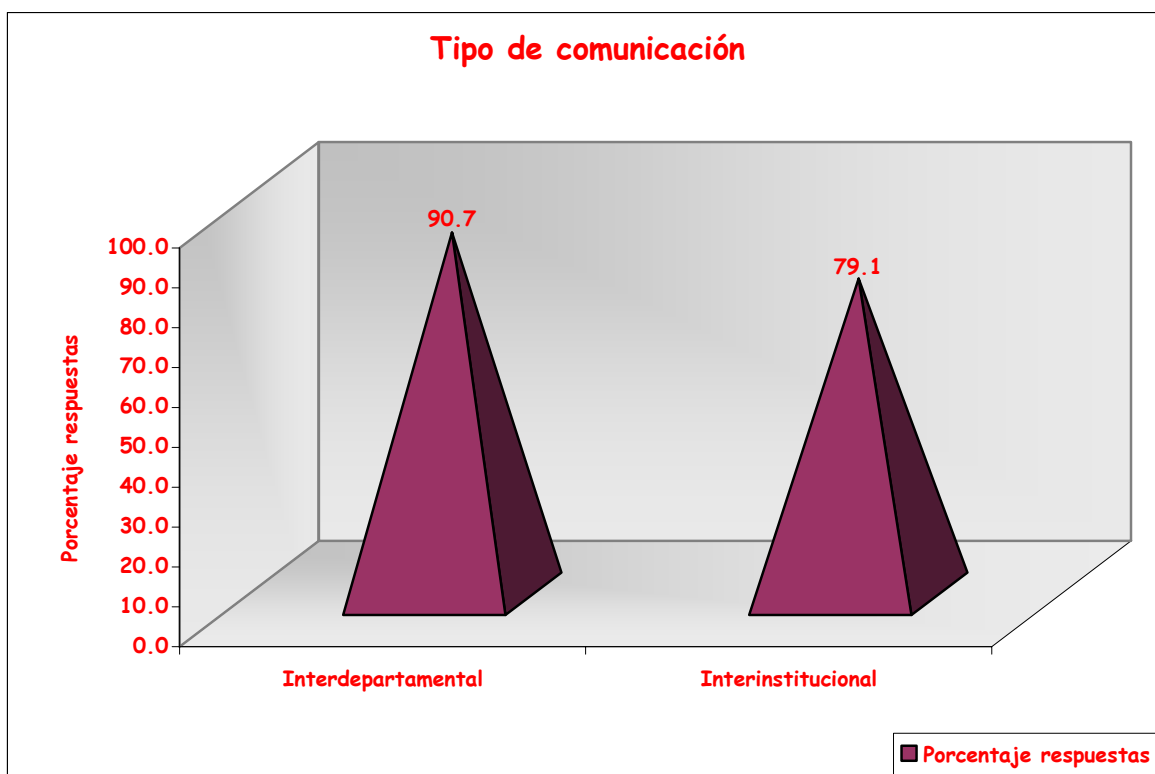
¿Tiene mecanismos de comunicación con otras instituciones públicas con las que comparte procesos de trabajo?



Según se observa el 97.7% de las instituciones públicas tienen mecanismos de comunicación con otras instituciones mientras que el 2.3% no los tiene.

¿La comunicación es?

Las respuestas a esta pregunta de opción múltiple referente al tipo de comunicación muestra que un 90.7% de la comunicación es interdepartamental y un 79.1% es interinstitucional.

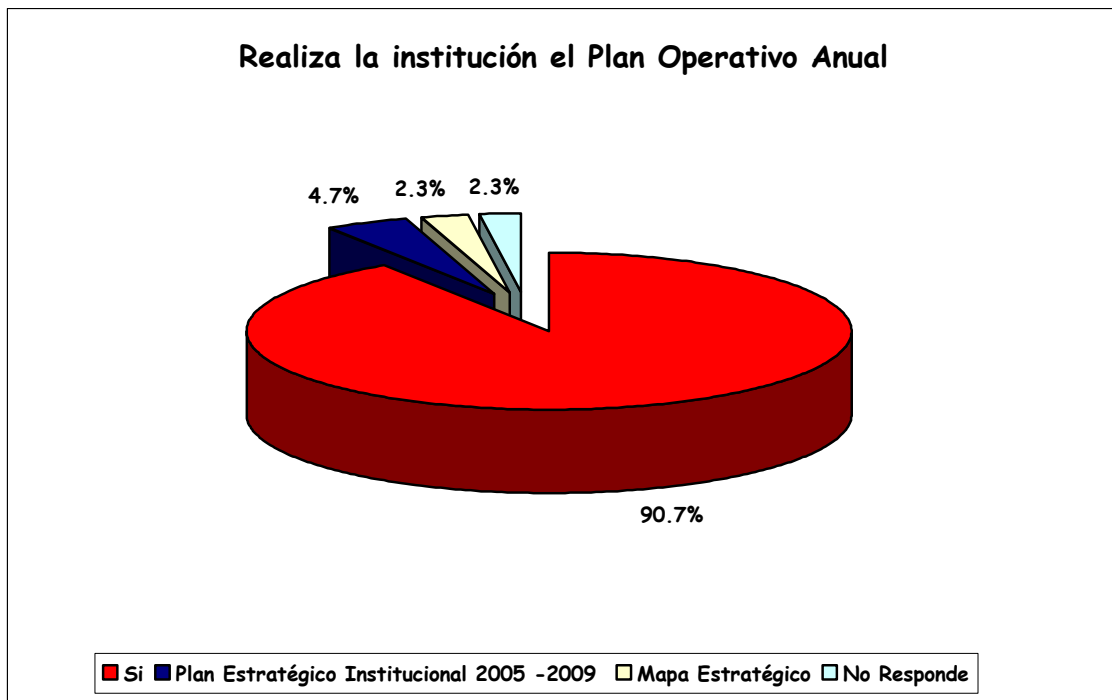


Las siguientes veintidós (22) preguntas se refieren al capítulo de la **administración operativa y financiera de las instituciones públicas**.

### ¿Realiza la institución el Plan Operativo Anual (POA)?

En el gráfico circular de la página siguiente se destaca que el 90.7% de las instituciones públicas realizan el Plan Operativo Anual (POA) mientras que el 4.7% realizan un plan estratégico institucional por el período 2005 - 2009 y el 2.3% de las instituciones se rige según el mapa estratégico. El restante 2.3% no contesta la pregunta.



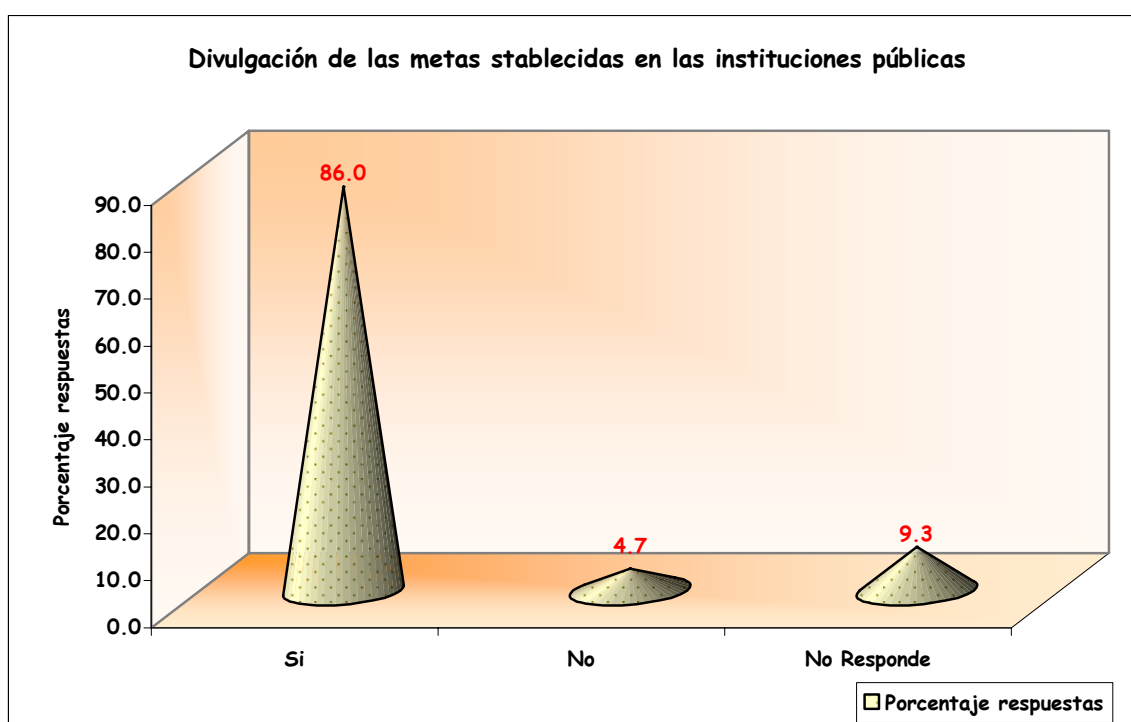


¿Ha divulgado oficialmente su institución los objetivos generales que rigen su funcionamiento?



Se observa que el 97.7% de las instituciones públicas divulga oficialmente los objetivos generales que son la base de su funcionamiento y el 2.3% no lo hace.

¿Ha divulgado su institución las metas establecidas para el logro de sus aspiraciones?

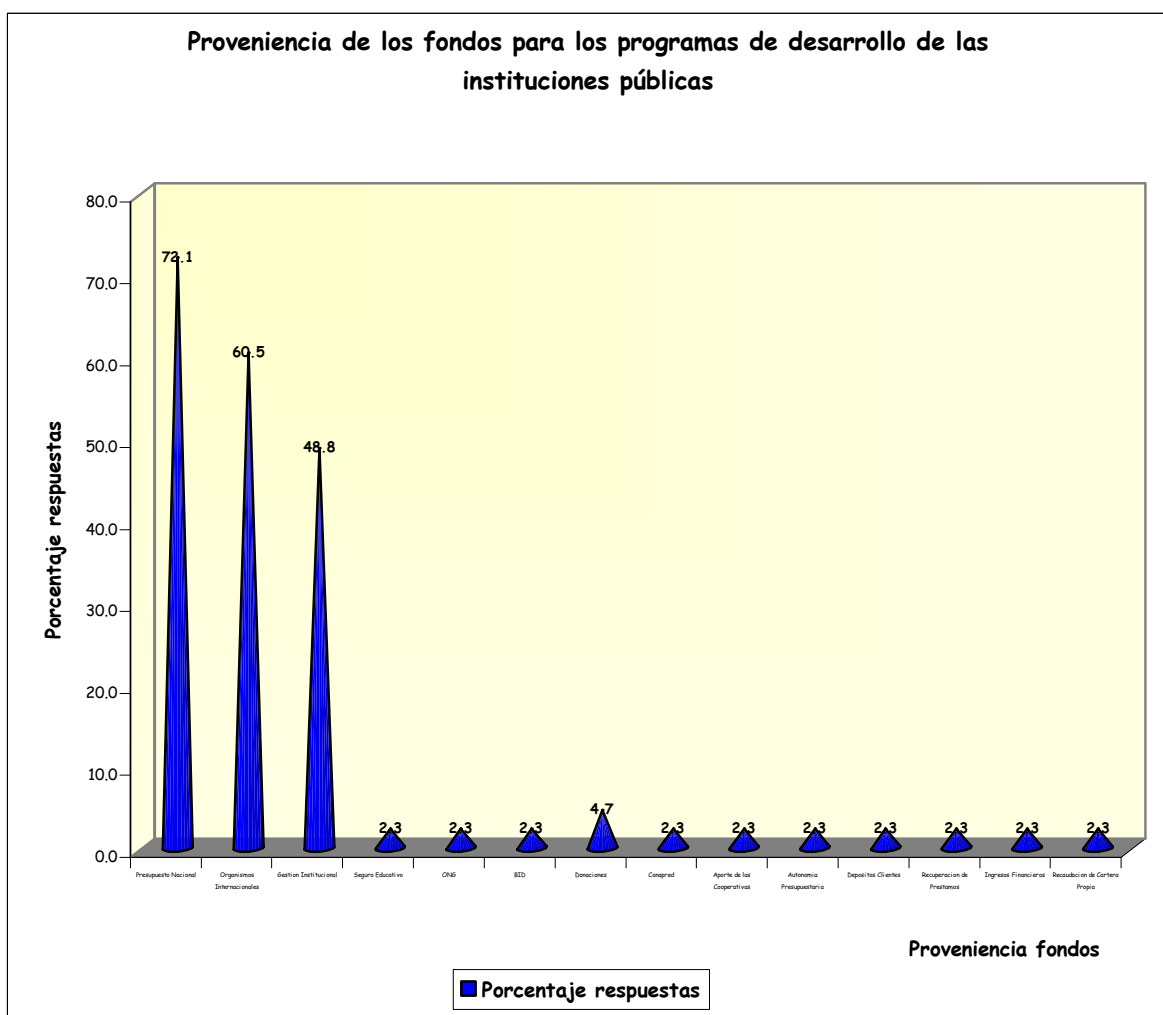


En el gráfico arriba presentado se aprecia que el 86.0% de las instituciones públicas divulgan las metas establecidas para el logro de sus aspiraciones, el 4.7% no lo hace y el 9.3% no contesta la pregunta.

Los fondos que se utilizan en los programas que desarrolla la institución provienen de:

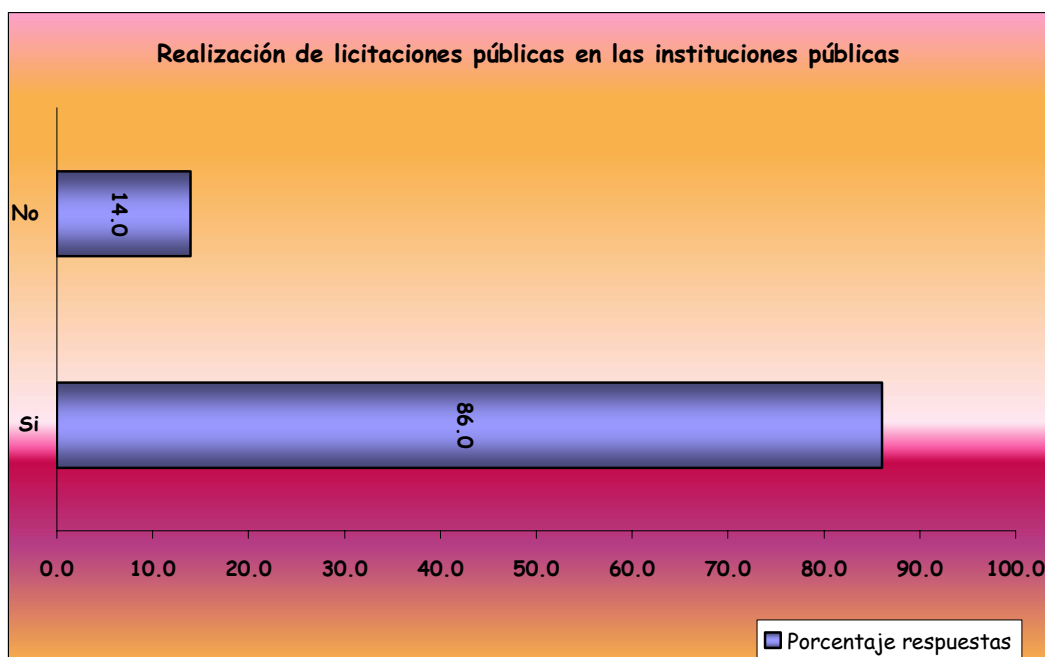
La pregunta respecto a la proveniencia de los fondos para los programas que desarrolla la institución es de opción múltiple y según se observa en el gráfico y el cuadro a continuación presentados, los fondos provienen de diversas fuentes.

Inclusive se puede afirmar que la fuente de proveniencia de los fondos difiere según el tipo de institución pública. La mayoría de los fondos, es decir un 72.1% provienen del presupuesto nacional, el 60.5% de organismos internacionales, el 48.8% de la gestión institucional y el 4.7% donaciones. Las respuestas sobre los fondos provenientes del seguro educativo, ONG, BID, CONAPRED, aporte de las cooperativas, autonomía presupuestaria, depósitos clientes, recuperación de préstamos, ingresos financieros y recaudación de cartera propia muestran cada una un 2.3% y juntas representan un 23.0%.



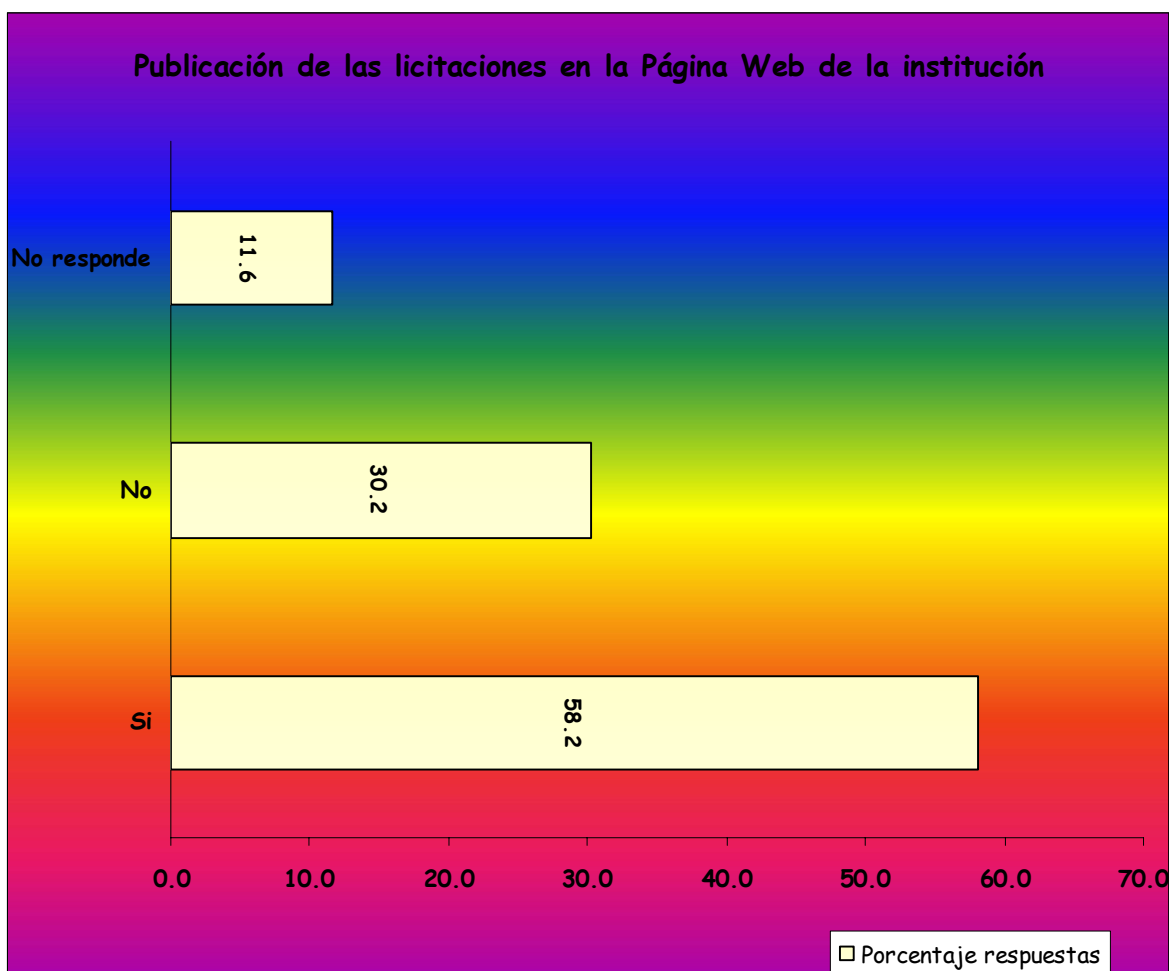
Proveniencia fondos para programas de desarrollo de la institución	Respuestas registradas	Porcentaje respuestas
Presupuesto Nacional	31	72.1
Organismos Internacionales	26	60.5
Gestion Institucional	21	48.8
Seguro Educativo	1	2.3
ONG	1	2.3
BID	1	2.3
Donaciones	2	4.7
Conapred	1	2.3
Aporte de las Cooperativas	1	2.3
Autonomia Presupuestaria	1	2.3
Depositos Clientes	1	2.3
Recuperacion de Prestamos	1	2.3
Ingresos Financieros	1	2.3
Recaudacion de Cartera Propia	1	2.3

¿En su institución se realizan licitaciones públicas?



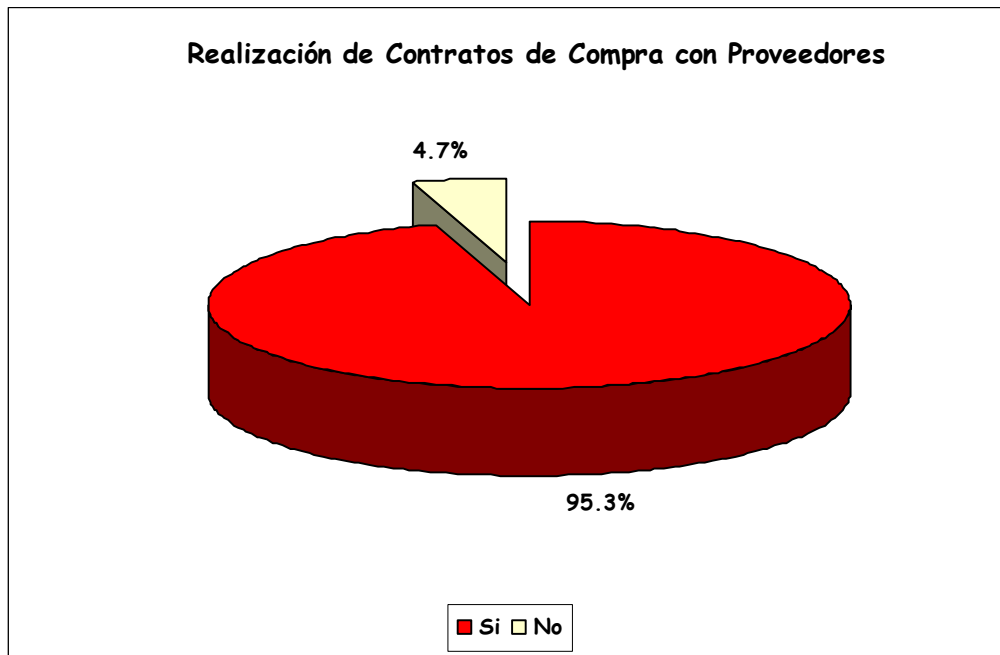
Según se observa el 86.0% de las instituciones públicas realizan licitaciones y un 14.0% no lo hacen.

¿Estas licitaciones se publican en la WEB?



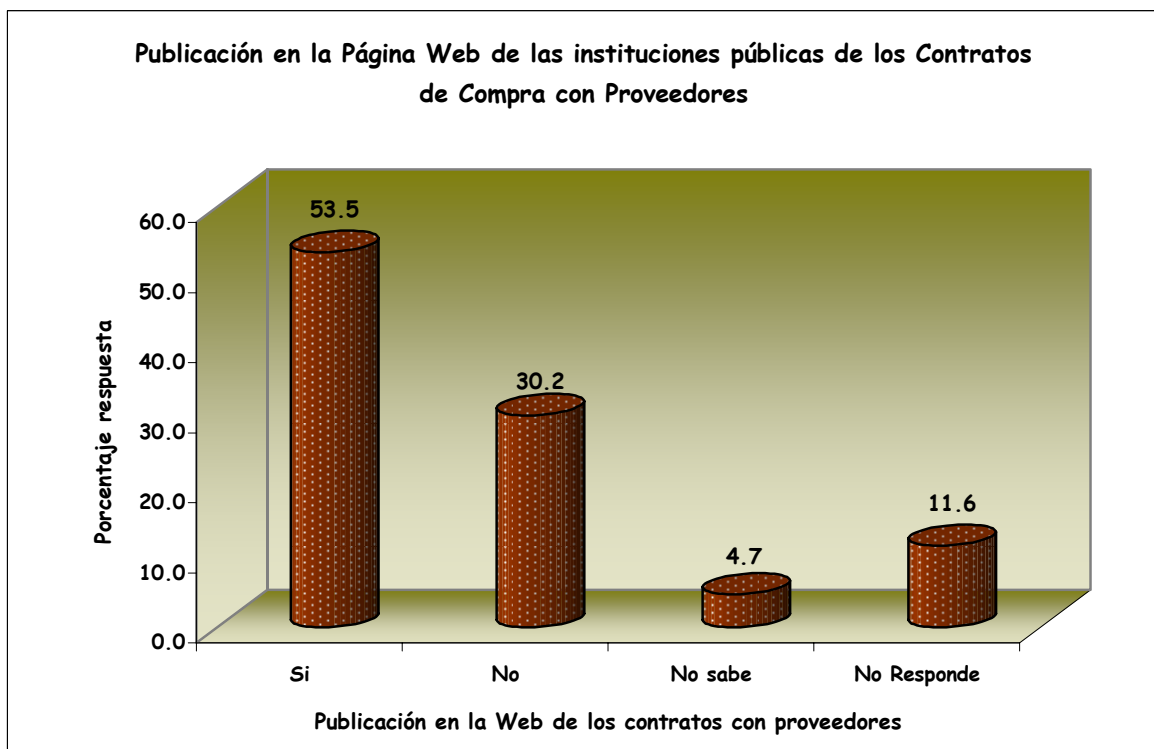
En el gráfico se observa que el 58.2% de las instituciones públicas en su Página Web tiene un espacio dedicado al la publicación de las licitaciones, un 30.2% no lo tiene y el 11.6% no contesta la pregunta.

¿Se realizan contratos de compra con proveedores?



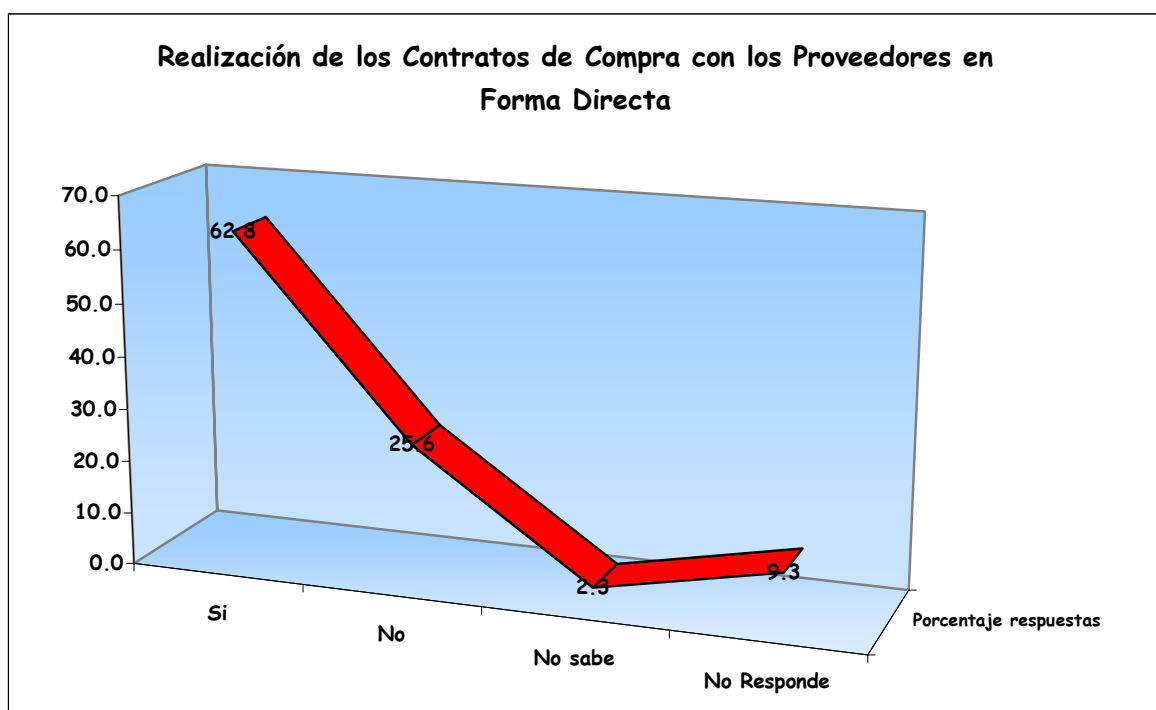
El gráfico muestra que un 95.3% de las instituciones públicas realizan contratos de compra con proveedores mientras que un 4.7% no lo hacen.

### ¿Los contratos se han publicado en la WEB?



El gráfico anterior muestra que un 53.5% de las instituciones públicas publican en su Página Web la información referente a los contratos de compra con proveedores, el 30.2% no lo hace, en el 4.7% de las respuestas se registra que no se sabe al respecto y en porcentaje significativo, es decir un 11.6% ni siquiera contesta la pregunta.

### ¿Los contratos se realizan en forma directa?

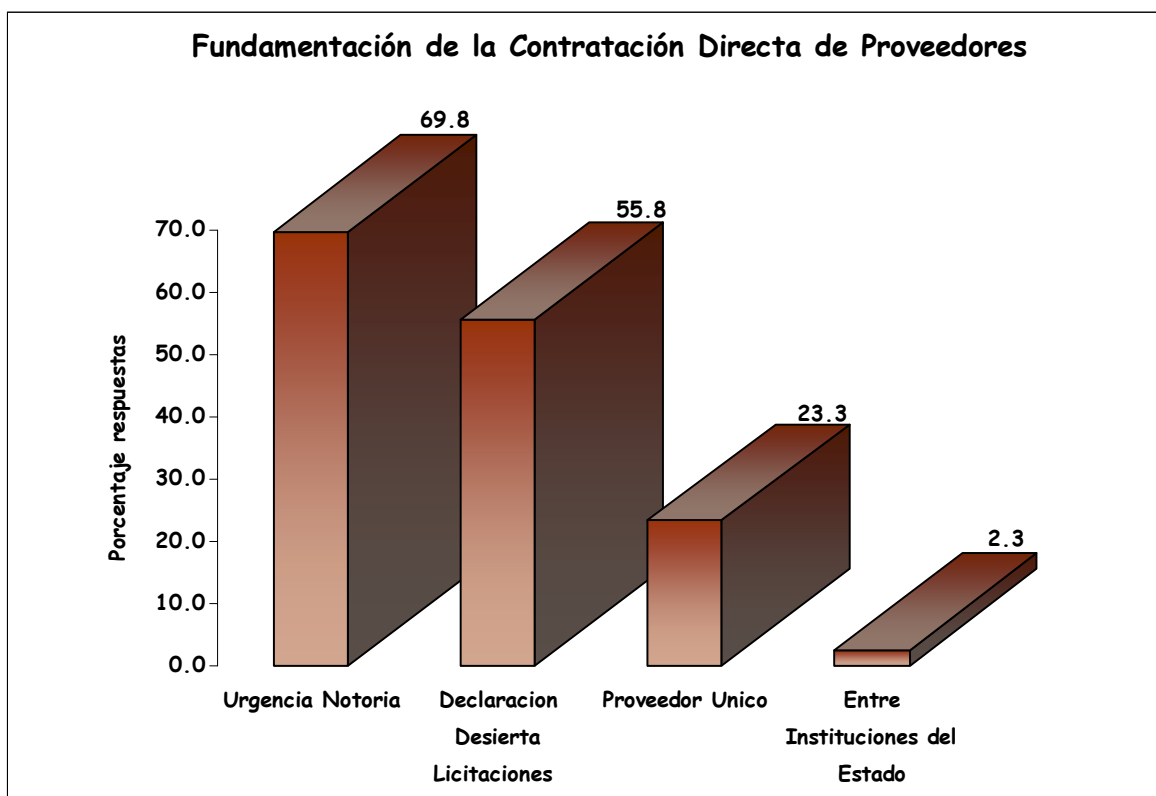


En el gráfico arriba presentado se observa que un 62.8% de las instituciones públicas publican en su Página Web la información referente a la realización de los contratos de compra con proveedores en forma directa, el 25.6% no lo hace, en el 2.3% de las respuestas se registra que no se sabe al respecto y un 9.3% no contesta la pregunta.

### ¿Qué fundamenta la contratación directa?

El gráfico que a continuación se presenta muestra los principales motivos que fundamentan la contratación directa de proveedores. Para esta pregunta de

respuesta de opción múltiple se observa que la contratación directa de proveedores a causa de urgencia notoria representa un 69.8%, en el 55.8% de los casos es debido a la declaración desierta de las licitaciones, en el 23.3% es porque se cuenta con un proveedor único y en el 2.3% es debido a que existe la posibilidad de la contratación directa entre las instituciones del estado.



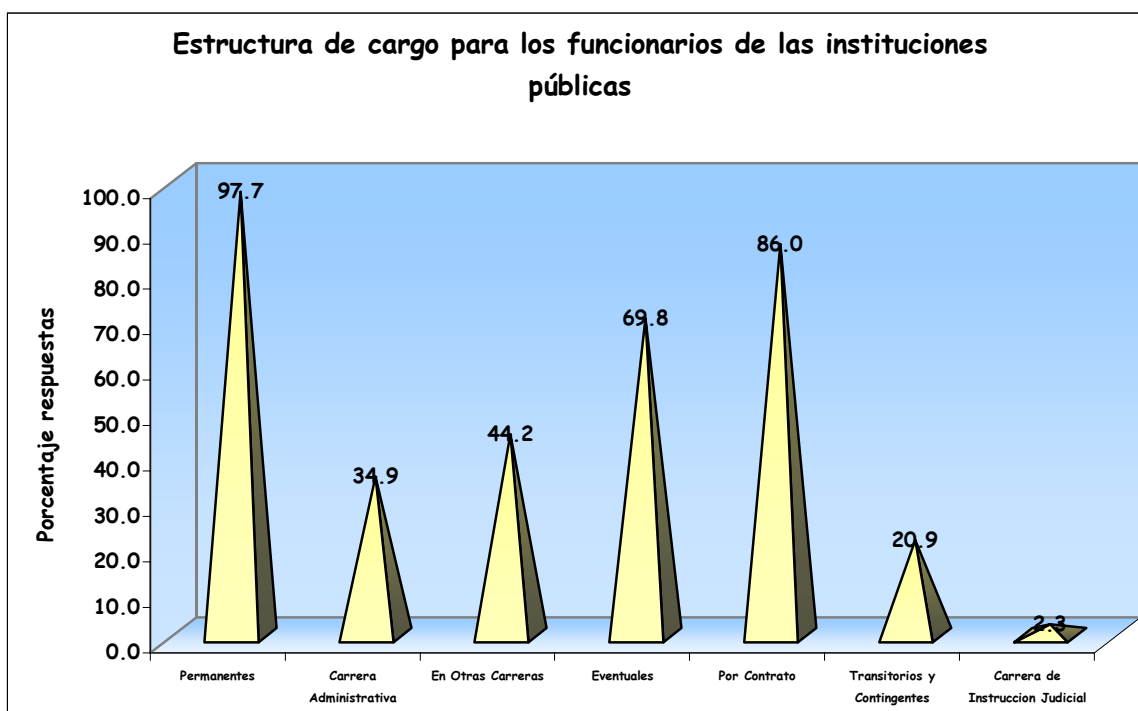
### La estructura de cargo de las instituciones públicas cuenta con:

Un 97.7% de funcionarios permanentes, un 34.9% de la carrera administrativa, un 44.2% de otras carreras; un 69.8% funcionarios eventuales, un 86.0% de funcionarios por contrato, un 20.9% transitorios y contingentes y un 2.3% de la carrera de instrucción judicial.

Como esta pregunta es con respuesta de opción múltiple se registran porcentajes altos para varias categorías en la estructura de cargo, pero esto indica que de las cuarenta y tres (43) instituciones que han respondido la encuesta, la mayoría de

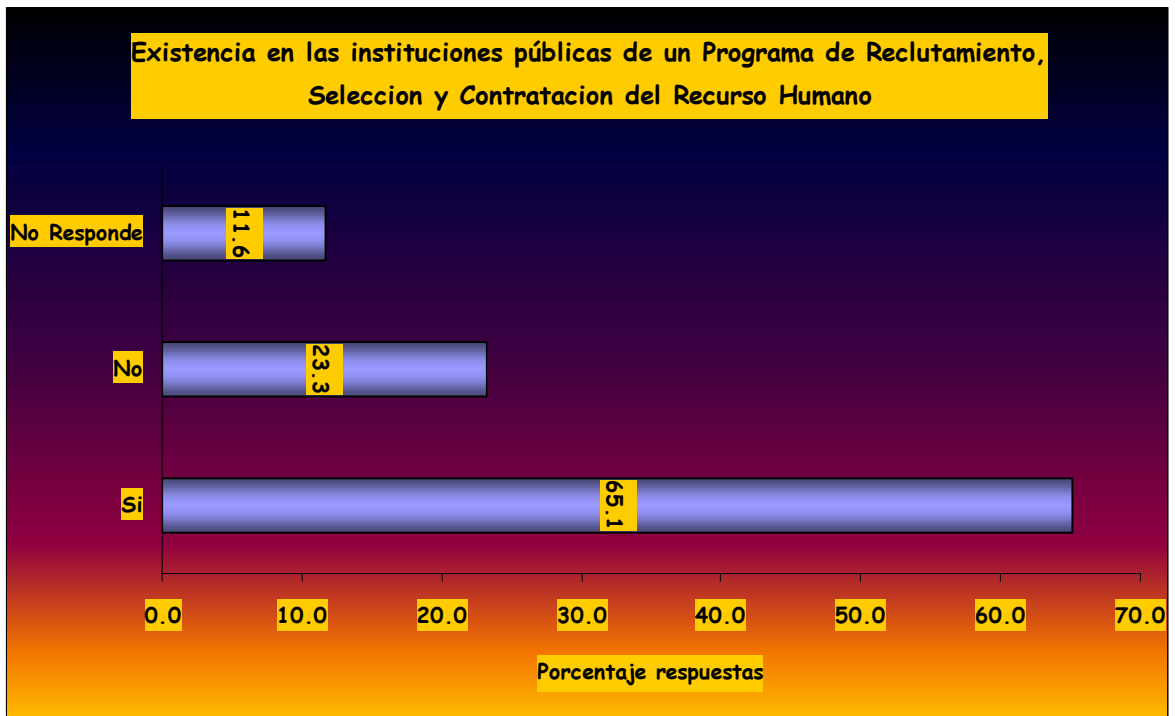


ellas pueden tener laborando en sus instalaciones funcionarios con distintos cargos.

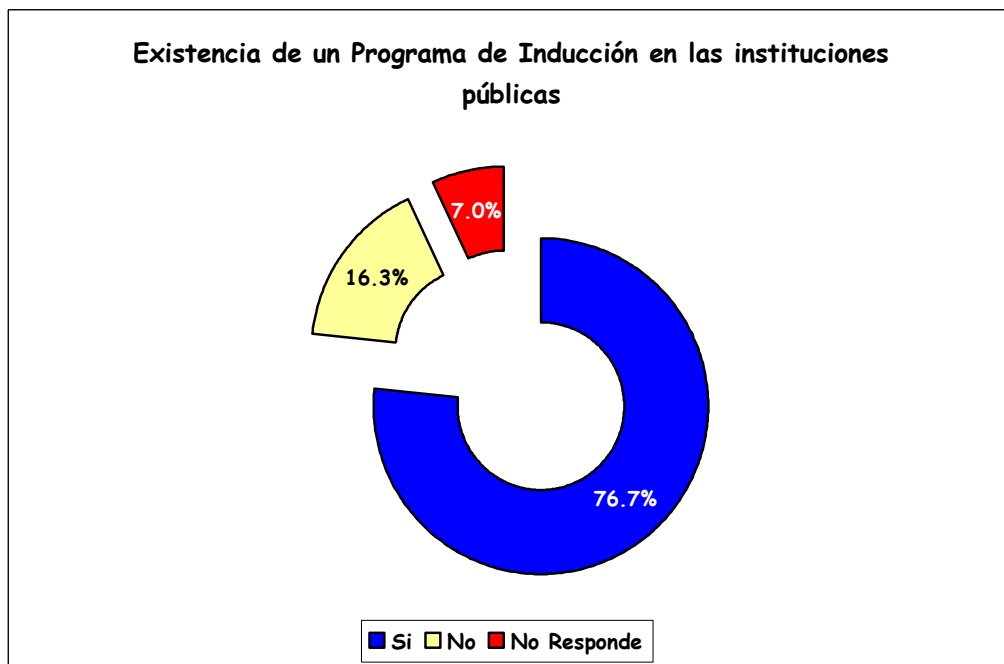


¿Cuenta la institución con un programa de reclutamiento, selección y contratación del recurso humano?

Se observa en el gráfico a continuación presentado que, en el 65.1% de las instituciones públicas existe un programa de reclutamiento, selección y contratación del recurso humano mientras que el 23.3% no cuenta con él. Es significativo el porcentaje de las instituciones públicas que no contestan la pregunta y que representa el 11.6%.

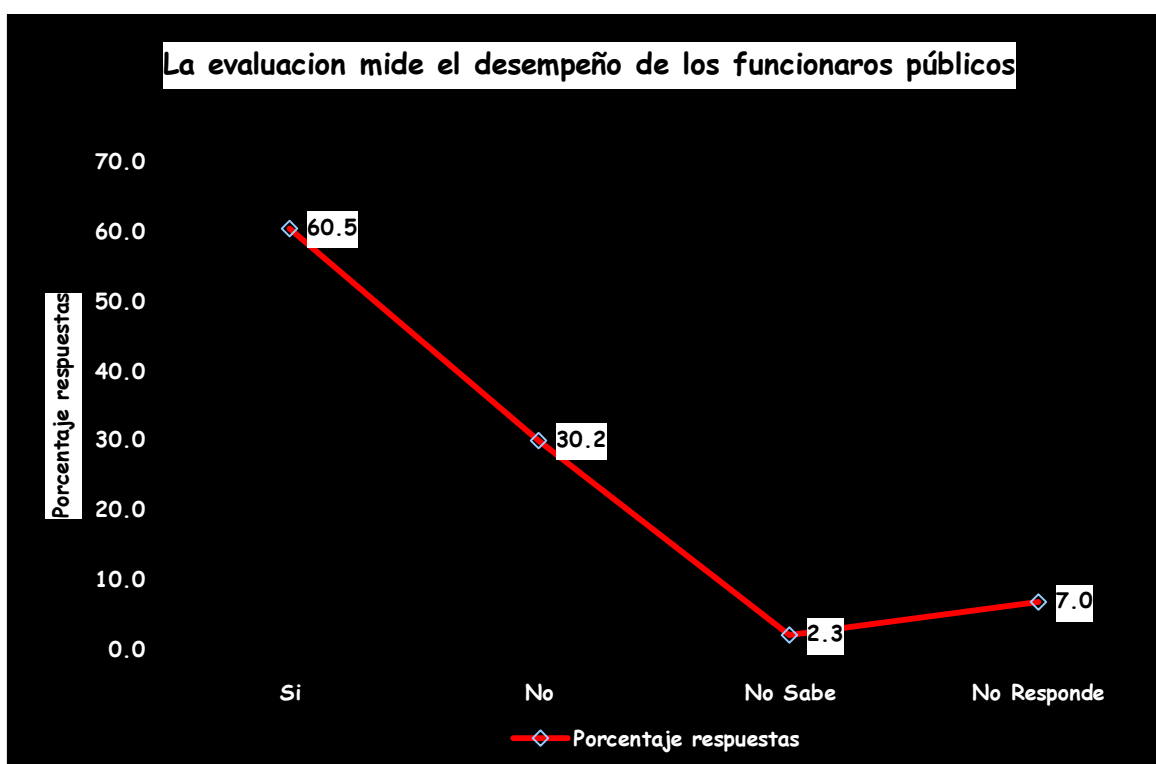


¿Existen programas de inducción en la institución?



El gráfico de anillos presentado en la página anterior muestra que en el 76.7% de las instituciones públicas existen programas de inducción, en el 16.3% no existen y el 7.0% no responden la pregunta.

¿Las evaluaciones se realizan para medir el desempeño de los funcionarios?



Las respuestas muestran que en un 60.5% de las instituciones públicas las evaluaciones miden el desempeño de los funcionarios públicos, en un 30.2% no es así, un 2.3% no sabe al respecto y el 7.0% no responde la pregunta.

El propósito de esas evaluaciones es:

Se considera que un 62.8% es para necesidades de capacitación, un 44.2% para movilidad laboral, un 34.9% para mejoramiento salarial, un 27.9% para destitución, un 7.0% para identificación del desarrollo personal, un 2.3% para incongruencia funciones versus formación profesional, un 2.3% para renovación

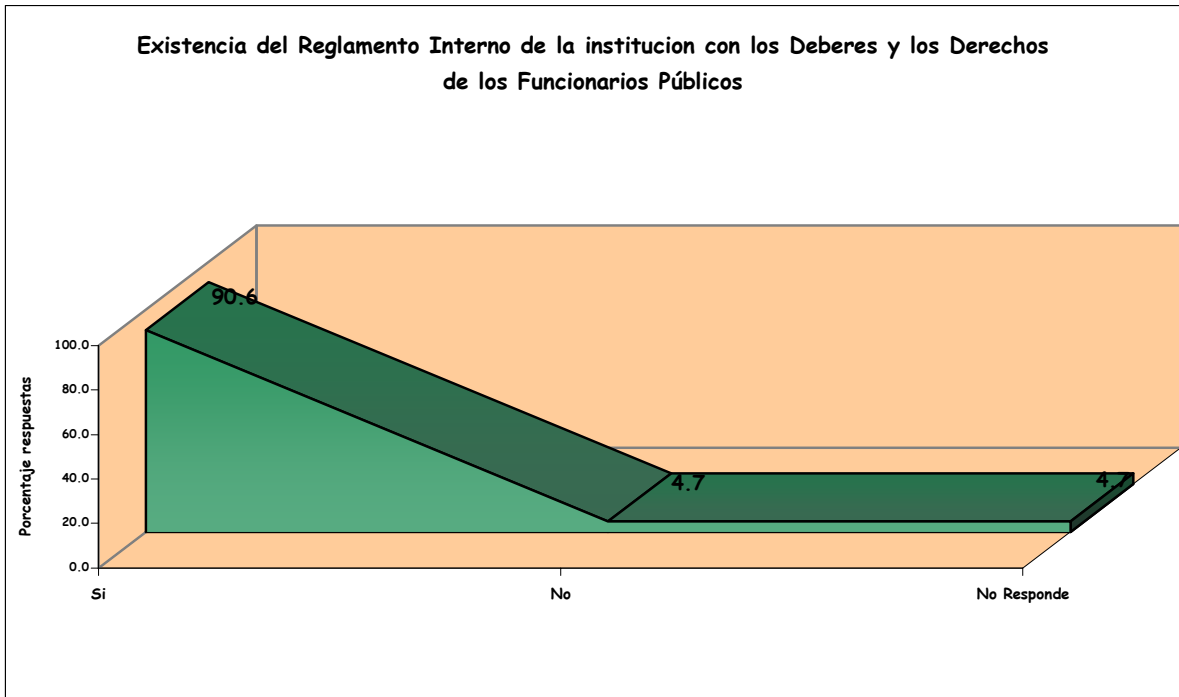
contrato de personal transitorio y el 2.3% para el reconocimiento del desempeño del funcionario público.

Como esta pregunta es con respuesta de opción múltiple, esto indica que de las cuarenta y tres (43) instituciones que han respondido la encuesta, la mayoría de ellas pueden considerar a la vez varios propósitos en la evaluación realizadas a los funcionarios públicos.

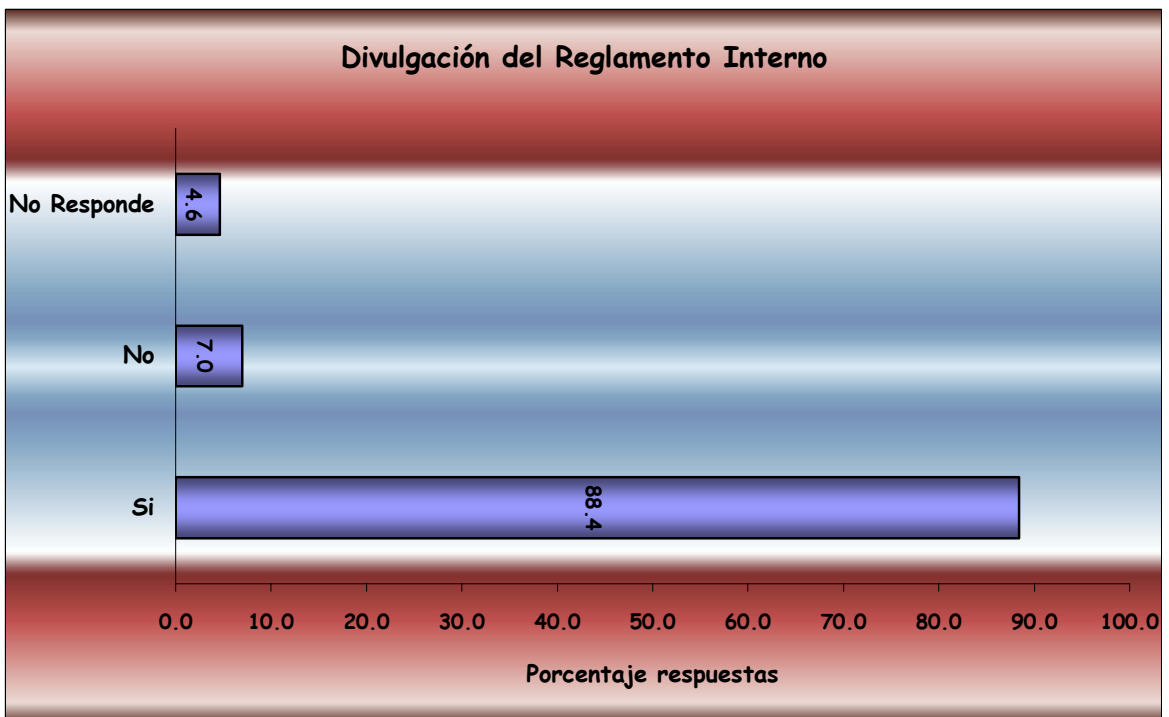
Propósito de las evaluaciones realizadas a los funcionarios públicos	Respuestas registradas	Porcentaje respuestas
Destitucion	12	27.9
Movilidad Laboral	19	44.2
Mejoramiento Salarial	15	34.9
Necesidades de Capacitacion	27	62.8
Incongruencia Funciones versus Formacion Profesional	1	2.3
Renovacion Contratos del Personal Transitorio	1	2.3
Reconocimiento Desempeño	1	2.3
Identificacion de Desarrollo Personal	3	7.0

¿Existe reglamento interno en su institución que contemple los deberes y derechos de los funcionarios?

Las respuestas presentadas en el gráfico que se presenta a continuación muestran que en un 90.6% de las instituciones públicas existe el reglamento interno que contempla los deberes y derechos de los funcionarios públicos, en un 4.7% de las instituciones públicas no lo hay, un 4.7% no responde la pregunta.



¿Se divulga ese reglamento interno?



Según se observa en el gráfico en un 88.4% de las instituciones públicas se divulga el Reglamento Interno que contempla los deberes y derechos de los funcionarios públicos, en un 7.0% no se divulga y 4.6% no contesta la pregunta.

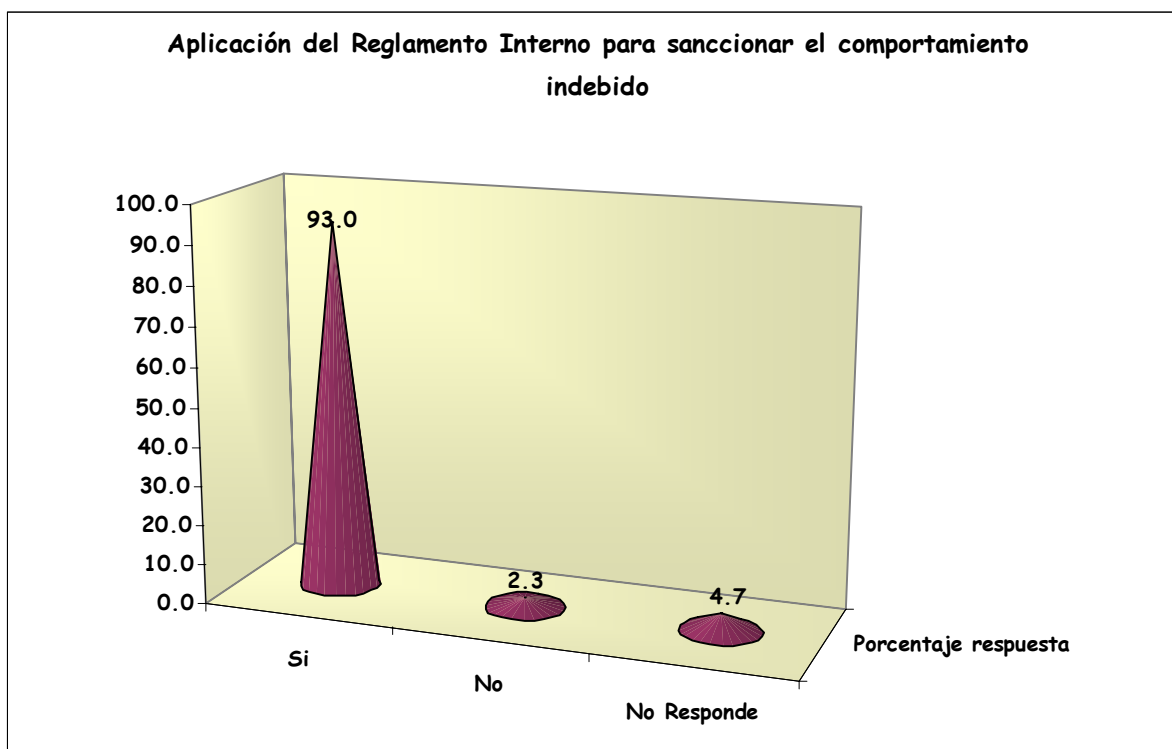
### ¿Cuál es el medio utilizado para la divulgación?

Medios utilizados para la divulgación del Reglamento Interno	Respuestas registradas	Porcentaje respuestas
Reuniones	24	55.8
Reproduccion Documentos	34	79.1
Entrega Volantes	9	20.9
Memorandum	3	7.0
Intranet	3	7.0
Induccion	5	11.6
Periodico Corporativo	1	2.3
Capacitacion	2	4.7
Entrega Ejemplar Del Reglamento Interno	1	2.3
Pagina Web	1	2.3

El cuadro arriba presentado muestra que en general las instituciones públicas utilizan para la divulgación del Reglamento Interno medios tradicionales como reproducción de documentos el 79.1%, reuniones el 55.8%, la entrega de volantes el 20.9%, la inducción el 11.6%, el memorando el 7.0% y la capacitación el 4.7%. También para tal fin, las instituciones públicas utilizan medios más sofisticados como el Intranet el 7.0%, la Página Web el 2.3%, el Periódico Corporativo el 2.3% y la entrega de un ejemplar del Reglamento Interno a los funcionarios públicos el 2.3%.

Igual que otras preguntas de esta encuesta, ésta es con respuesta de opción múltiple e indica que de las cuarenta y tres (43) instituciones participantes, la mayoría de ellas utilizan varios medios a la vez para divulgar el Reglamento Interno a sus funcionarios.

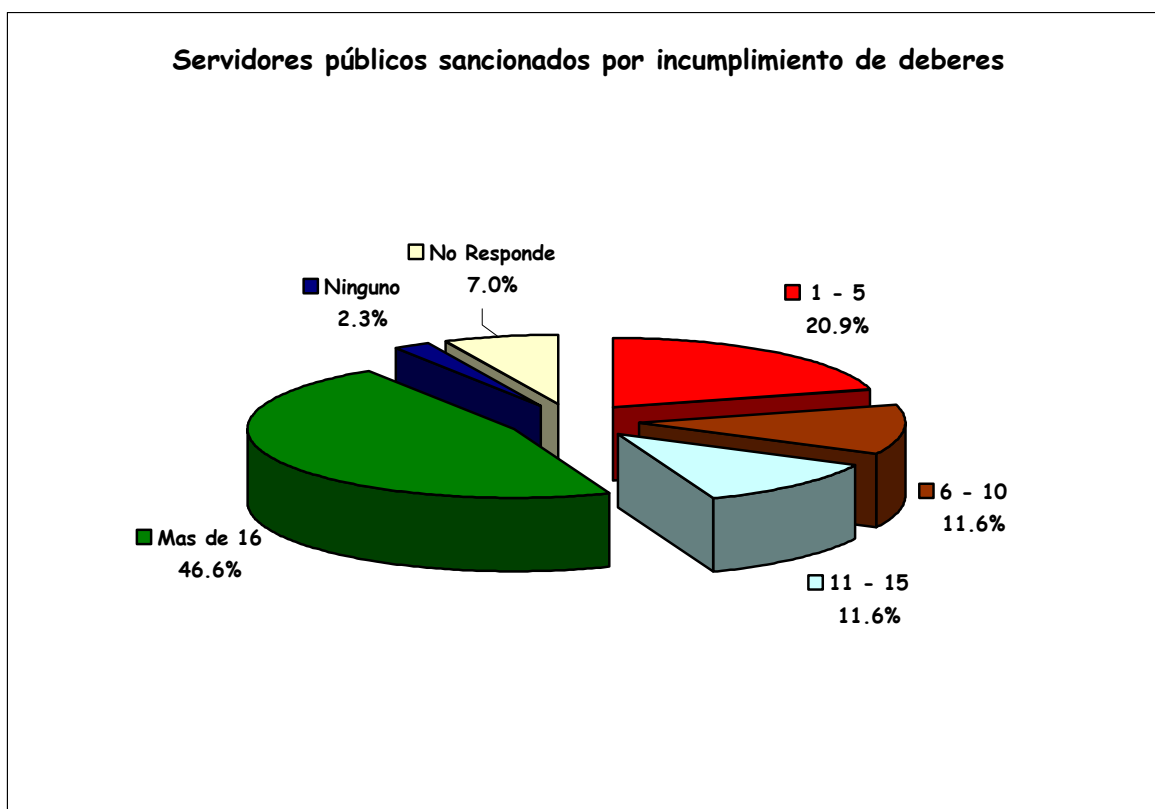
¿Se aplica el reglamento interno cuando se comprueban comportamientos que pueden ser sancionados?



Según se observa en el gráfico, en un 93.0% de las instituciones públicas se aplica el Reglamento Interno cuando se comprueban comportamientos que pueden ser sancionados, en un 2.3% no se aplica y 4.7% no contesta la pregunta.

¿Cuántos servidores públicos han sido sancionados por casos de incumplimiento de deberes?

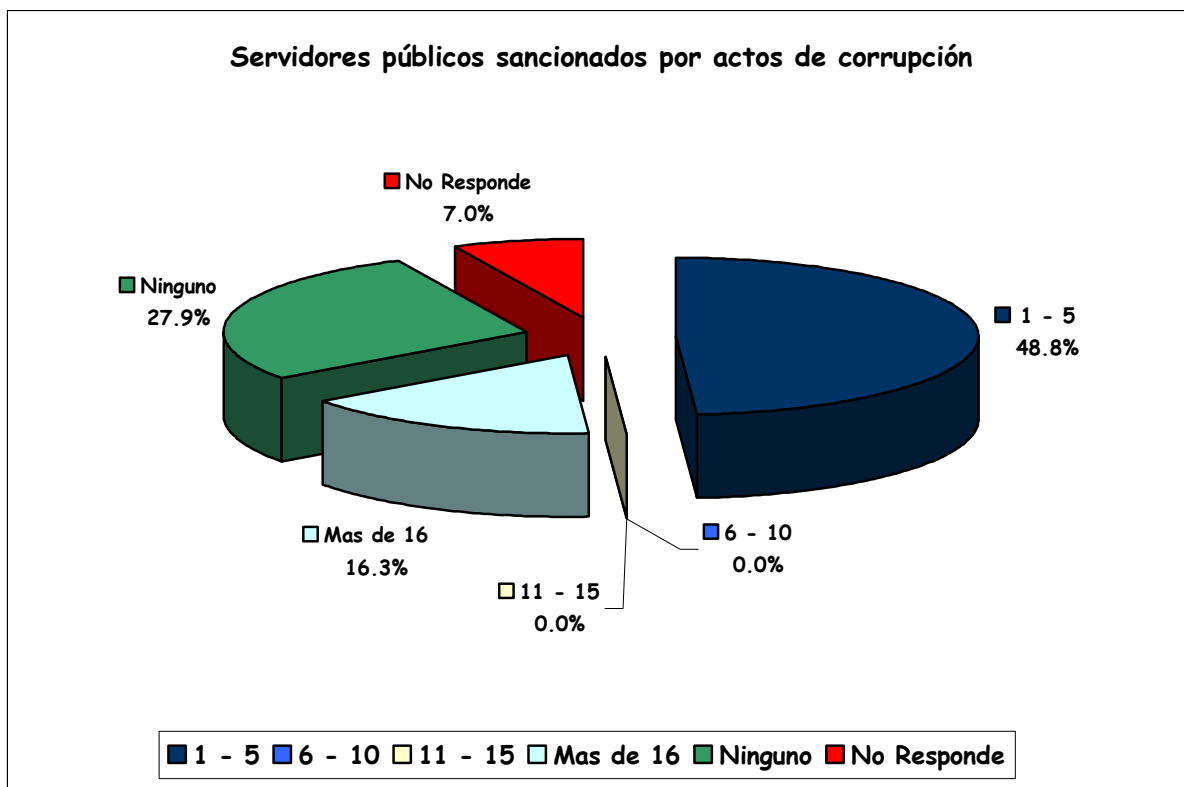
El gráfico siguiente muestra que en las instituciones públicas en general se han sancionado servidores públicos por caso de incumplimiento de deberes. Solamente en el 2.3% de las instituciones públicas no se ha sancionado ningún funcionario por ese motivo. Pero, en el 46.6% de las instituciones públicas se han sancionado más de 16 funcionarios, en el 20.9% de las instituciones públicas se han sancionado entre 1 - 5 funcionarios, en el 11.6% entre 6 - 10 funcionarios, en el 11.6% entre 11 - 15 funcionarios y el 7.0% no responde la pregunta.



¿Cuántos funcionarios han sido sancionados en el último año por actos de corrupción?

El gráfico siguiente muestra que en las instituciones públicas en general se han sancionado servidores públicos por actos de corrupción. En el 27.9% de las instituciones públicas no se ha sancionado ningún funcionario por ese motivo. Pero, en el 48.8% de las instituciones públicas se han sancionado de 1 a 5 funcionarios y en el 16.3% más de 16 funcionarios. El 7.0% no responde la pregunta.





A fin de contribuir y propiciar una mejora de la gestión pública y disminuir progresivamente los factores de riesgo que vulneran los principios generales que orientan la labor del servidor público, se hacen los siguientes señalamientos a manera de conclusión:

1. En todas las instituciones deben existir y aplicar los códigos de ética y las autoridades deben garantizar su cumplimiento de acuerdo a las normas que rigen la conducta de los servidores públicos. Su incumplimiento debe ser sancionado ejemplarmente, para evitar conductas que atenten contra la adecuada prestación de los servicios y por ende la imagen institucional.
2. Los medios tradicionales para la divulgación del Código de Ética y del Reglamento Interno deberá cambiar hacia el uso de la tecnología moderna. Igual énfasis en cualquiera otra información a la que deba tener acceso la población.
3. Todas las instituciones del Sector Público, deben disponer de los procedimientos necesarios para garantizar el cumplimiento de la labor del

servidor público, los cuales deben ser revisados y actualizados permanentemente

4. Se insiste en que las instituciones deben rendir cuentas de la gestión institucional, financiera y presupuestaria, justificando el uso de los recursos y el impacto de los mismos en la sociedad civil.
5. Hay que insistir en que todas las transacciones que realice la institución como por ejemplo, licitaciones públicas, contratos de compra, se realicen con base a la normativa que regula el manejo del gobierno, en la materia.
6. La información que se presenta en la hoja WEB, debe ser completa, (servicios que se ofrecen, procedimiento de los trámites, informes de la ejecución presupuestaria. Misión y visión institucional, metas e indicadores de desempeño, resultados de auditoría, procesos de compra, planillas y mecanismos de participación ciudadana existentes-buzón de quejas, ventanillas de atención al cliente on line.) de calidad, actualizada y de utilidad para los ciudadanos. Es decir hojas interactivas que promuevan la participación y brinden servicios en línea a la ciudadanía.
7. Todas las instituciones del sector público panameño cuenten con un programa de reclutamiento, selección y contratación del recurso humano de acuerdo a los requerimientos institucionales y a las capacidades de los proponentes. Además de un programa de formación y capacitación permanente, un sistema de méritos vigente actualmente en la ley de carrera administrativa de Panamá y escala salariales de acuerdo a las funciones y responsabilidades asumidas.
8. Revisar periódicamente el manual de funciones, el manual de clasificación de puestos y la estructura de cargo en función del status laboral de los funcionarios que prestan servicios en la entidad.

Estos primeros resultados muestran que siempre hay lugar para mejorar todos los procesos de gestión institucional pública en la lucha contra la corrupción, para lograr una transparencia ejemplar y brindar de esta manera la atención oportuna y confiable a la ciudadanía.

Todo esto requiere de un trabajo articulado entre los entes gubernamentales con la participación de la sociedad civil, para juntos lograr el país que necesitamos, respetuoso del derecho de los ciudadanos.