



**PRIMER CONCURSO REGIONAL:  
"ARTÍCULOS SOBRE BUENAS PRÁCTICAS EN INTEGRACIÓN  
CENTROAMERICANA"**

**AUTORA:** Jennifer Isabel Arroyo Chacón

**INSTITUCIÓN:** Contraloría General de la República

**PAÍS:** Costa Rica

**TÍTULO DEL ARTÍCULO:** "Hacia un Foro de la Función Pública Centroamericano más eficiente"

**Resumen**

El presente artículo esboza una serie de recomendaciones para mejorar la eficiencia del Foro de la Función Pública del Istmo Centroamericano, Panamá y República Dominicana, que plantea un cambio de visión de esta actividad. Propone dejar de ver el foro como una actividad con un espacio y tiempo determinado para comenzar a verla como una actividad permanente y continua, con un desarrollo de trabajo posterior y mejoras introducidas en la etapa presencial, de tal manera, que se alcance el máximo aprovechamiento de la actividad.

**Palabras Claves:** *Foro de la función pública, servicios civiles, empleo público, redes virtuales.*

**Introducción:**

El "Foro de la Función Pública del Istmo Centroamericano, Panamá y República Dominicana" es un espacio que forma parte de las actividades de la integración regional, un espacio cuya importancia y necesidad no se discute; no obstante, como toda actividad pública puede ser mejorada para lograr su máxima eficiencia.

Este texto plantea una serie de propuestas que buscan maximizar los beneficios del Foro para bien de los servicios civiles de la región, el empleo público, recursos



humanos, los participantes y finalmente, el ciudadano quien recibe los réditos de todo el proceso.

## **I. Foro de la Función Pública**

El “Foro de la Función Pública del Istmo Centroamericano, Panamá y República Dominicana” nació en los años setenta como la Reunión de Directores de Servicio Civil y de Personal del Istmo Centroamericano, actividad de carácter cerrada que abordaba únicamente temáticas propias de las labores de los servicios civiles de la región.

No obstante, en 1994 entra a participar el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) quien le aportó un mayor dinamismo al Foro y lo convirtió en un espacio para revisar, reflexionar y analizar en forma comparada en la Región, los procesos de innovación y mejoramiento emprendidos en relación al servicio civil y/o función pública, tomando en consideración los cambios del entorno y las nuevas tendencias en las políticas de empleo público y recursos humanos.

Para ello se le otorgó una mayor apertura y se incluyó un abanico mayor de temas vinculados con la gestión pública, manteniendo como eje principal la adecuada gestión de recurso humano en el sector público.

Finalmente, a partir del 2004 se transformó la Reunión de Directores Generales de Servicio Civil y de Recursos Humanos del Istmo Centroamericano” en lo que hoy conocemos como el “Foro de la Función Pública del Istmo Centroamericano, Panamá y República Dominicana”.

El foro se organiza de forma bianual por uno de los país miembros: Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá y República Dominicana con el apoyo técnico del ICAP en calidad de Secretaría Técnica.

El foro busca ser un espacio que le permita a la comunidad regional el intercambio y discusión de los principales avances en materia de responsabilidad social, participación ciudadana y función pública en la región; de allí la gran importancia de esta actividad, para lo cual realiza cuatro actividades de gran impacto a nivel regional: la reunión de autoridades de las Direcciones generales de la región; la reunión de técnicos en evaluación del desempeño; la entrega del Premio ICAP a la investigación en la administración pública; y el Seminario Internacional.



## **II. Propuestas para alcanzar un foro más eficiente**

La importancia y necesidad de realizar el Foro de la Función Pública es un tópico que escapa de discusión; no obstante, como toda actividad debe ser evaluada constantemente con el fin de identificar áreas de mejora e implementar acciones innovadoras que procuren obtener el máximo provecho de la misma; de allí las siguientes propuestas.

El punto de partida para alcanzar el máximo aprovechamiento de cualquier actividad desarrollada dentro del marco de la integración regional y con mayor trascendencia el Foro de la Función Pública es el compromiso de las autoridades competentes para participar en el mismo, este punto se trae a colación pues en algunas ocasiones las autoridades no asistente ni envían representantes, con lo cual se obstaculiza el alcance de los objetivos, pues los compromisos al ser regionales requieren de la participación y trabajo de las autoridades de todos los países, y la ausencia a alguno de los foros genera vacíos que repercuten en el siguiente y demás acciones vinculadas.

Junto con la importancia de la participación de las autoridades para el buen desarrollo de los objetivos regionales en la materia, debe reconocerse la relevancia de los mandos medios, quienes son verdaderos pilares para el desarrollo del trabajo conjunto en la materia.

Los mandos medios poseen una mayor estabilidad en las instituciones nacionales, por lo que trabajar con éstos implica invertir a largo plazo, dado que en nuestra región es común que con los cambios de gobierno se cambien las autoridades, con lo cual muchas veces se pierden los esfuerzos realizados en informar y concientizar a éstas de la importancia del trabajo regional sobre la materia, mientras que los mandos medios -normalmente- se mantendrán a pesar de los cambios de gobierno, por lo que la inversión realizada en concientizarlos sobre el tema prevalecerá por más tiempo, y con cada foro se reforzará aún más.

Asimismo, estos mandos poseen la expertise técnica de la materia que se discute en los foros, un conocimiento preciso de las capacidades y limitaciones de cada institución y un contacto directo con los actores involucrados: funcionarios públicos, directivos e incluso la misma ciudadanía; de tal manera, que su participación resulta relevante al momento de buscar acciones concretas que sean materializables para alcanzar los objetivos perseguidos.



Situación que refleja otra área de mejora que es la comunicación y la colaboración entre los políticos y los técnicos, dado que resulta generalizado el reclamo del divorcio que existe entre ambos, cuando se trata de sectores pilares para el adecuado desarrollo del recurso humano en el sector público; la clase política debe lograr entender al sector técnico para que pueda impulsar proyectos necesarios para mejorar la gestión; y por su parte el sector técnico debe comprender los matices del juego político, sin que necesariamente ello implique participar en el mismo, sino simplemente tener conciencia de éste para que pueda buscar los mecanismos necesarios para transmitir su conocimiento técnico en un lenguaje y por medios que capten la atención del político.

En el ámbito público intervienen dos grandes ejes: la política y la técnica, por lo que para alcanzar los objetivos regionales primero se debe articular el trabajo de ambos.

Por otra parte, se plantea iniciar la reunión de autoridades de las direcciones generales de la región y la reunión de técnicos con una revisión de compromisos acordados en el Foro anterior, que sirvan de antesala para preparar esa sesión; en la cual se rendirán cuentas de las actuaciones de cada una de las autoridades en la materia, se informará de los avances logrados y los obstáculos que impidieron avanzar con el fin de tomarlos en cuenta para decisiones futuras; y finalmente, cerrar estas reuniones con la toma de acuerdos de los nuevos compromisos que serán revisados nuevamente al inicio de la siguiente reunión.

Ahora bien, el trabajo del Foro supera enormemente los tres o cuatro días propios de la actividad presencial, incluso podría afirmar que este espacio permite únicamente esbozar sin profundizar las ideas y preocupaciones más importantes del momento histórico en que se lleva a cabo. En consecuencia, se propone crear una red de trabajo permanente, que permita continuar analizando dichos temas después del foro, en donde la participación de los actores no se limite a los días del evento presencial, y se convierta en una antesala para la preparación del foro siguiente.

Se busca darle continuidad a los acuerdos tomados en el foro, y preparativos para el foro siguiente permitiendo hacer del foro una actividad continúa.

El uso de las tecnologías de la información ofrece un abanico de posibilidades para mantener el contacto entre los participantes al foro presencial y los funcionarios



de las instituciones que participan en la actividad, quienes no necesariamente asistan al evento, pero que resulten relevantes para alcanzar los objetivos propuestos.

La creación de una red virtual que integre a los servicios civiles, unidades de recursos humanos del sector público, ministerios de la presidencia, y demás instituciones involucradas y cuya participación sea necesaria para alcanzar los objetivos propuestos permitiría generar una mayor interacción entre ellos, tanto a nivel local como regional, y el desarrollo de diversas actividades de formación y trabajo colaborativo.

Para lograrlo no resulta necesario hacer una gran inversión de recursos, aspecto especialmente relevante al considerar que los servicios civiles de la región poseen presupuestos limitados, ya que se puede solicitar la colaboración de instituciones que ya poseen ese desarrollo tecnológico como universidades públicas o bien, el ICAP, que no solo cumple un papel de secretaria técnica del foro, sino que es el formador por excelencia de los gestores públicos de toda la región.

Las nuevas tecnologías abren una amplia gama de posibilidades para capacitar a los funcionarios de los servicios civiles a costos razonables, al menos menores que aquellos que implicarían una capacitación presencial.

Por lo que la red de servicios civiles sería un espacio no solo para promover la interacción y el intercambio de información sino fomentar la capacitación, utilizar las experticias y competencias que poseen los funcionarios de los servicios civiles de cada uno de nuestros países para capacitar a sus homólogos, y en ocasiones, cuando el tema lo amerite invitar a expertos de otras latitudes como España, México y América del Sur para que compartan sus experiencias.

El abanico de herramientas de formación on line es cada vez es más amplia: cursos virtuales, programación de foros de discusión, ponencias, videos, webinars, blogs, calendario de eventos, repositorios, bibliotecas digitales, chats, trabajos colaborativos, en otras muchas.

Incluso se podría pensar en formar el repositorio más completo de investigaciones y publicaciones vinculadas con empleo público, recurriendo a la colaboración de repositorios que ya existen en nuestra región como aquellos que poseen las universidades públicas y privadas, el repositorio del ICAP, el repositorio del CLAD; de tal suerte que la labor consista en identificar y clasificar aquella información



propia del recurso humano en el sector público y ponerla a disposición de los funcionarios de los servicios civiles y todos aquellos interesados en la temática.

Aspecto que nos lleva a la siguiente propuesta y es la creación de alianzas estratégicas con otras entidades preocupadas por el servicio público que le puedan prestar colaboración, como lo sería el Centro Latinoamericano de Administración Pública (CLAD), la red social de funcionarios públicos NOVAGOB, la Agencia de Cooperación Española, la red de expertos en Integración Regional de la Fundación CEDDET en conjunto con el SICA, la red de expertos en Función Pública y demás redes de la Fundación CEDDET; las universidades públicas y privadas centroamericanas, mexicanas y sudamericanas, centros de formación y escuelas de administración pública, y una infinidad de organismos vinculados que podrían colaborar con la labor desempeñada por el Foro antes, durante y después de la etapa presencial.

Se propone la creación de una sección de "buenas prácticas" que incentive a los servicios civiles a compartir sus logros, nuestras administraciones públicas tienen avances importantes que no siempre son divulgados y compartidos, por lo que esta sección busca ser un espacio para la promoción de éstos y que sirvan a su vez de ejemplo para otras administraciones.

Aspecto que implicaría transformar el "Premio a la investigación ICAP" para que se convierta en un espacio para divulgar modelos, propuestas y actuaciones con aplicación concreta en las realidades nacionales o regionales, pasar de una investigación teórica a una investigación aplicada, práctica, en donde los funcionarios - de forma individual o en conjunto- desarrollen modelos y creen soluciones para atender necesidades concretas que pueda implementarse en uno o varios servicios civiles, dándole un valor agregado a este premio.

No obstante, ello implicaría otorgarle un mayor plazo de investigación para poder elaborar las propuestas; es decir, que al finalizar el Foro de la Función Pública ya se dejen definidos y aprobados los temas de la siguiente edición, para que los funcionarios tengan al menos dos años para desarrollar estos modelos y propuestas; y no como funciona actualmente, en donde se otorgan algunos meses; tiempo adecuado para una investigación académica pero insuficiente para el diseño de soluciones prácticas, de tal suerte que implica reformar la manera en que se plantea el premio actualmente, incrementando el plazo y la divulgación.



Finalmente, cerrar cada una de las actividades que integran el foro con una encuesta de evaluación de calidad que permita recopilar la opinión de los participantes, identificar áreas de mejora en ámbitos formales como el manejo del tiempo, la puntualidad, la organización, etc. y en ámbitos sustanciales como la identificación de temas a tratar en futuros eventos, o vacíos que hayan quedado que podrían ser complementados o profundizados mediante las actividades de la red virtual, entre múltiples sugerencias que permitan incrementar la calidad del Foro de la Función Pública en Centroamérica.

### **III. Beneficio para la población centroamericana**

Lo expuesto en el acápite precedente son propuestas para mejorar la eficiencia del Foro de la Función Pública en Centroamérica y podría plantearse la pregunta ¿En qué beneficia eso a la población centroamericana?

A lo cual se debe responder que la labor de los servicios civiles tiende a sufrir de "invisibilidad" para el ciudadano, quien se presente a una oficina pública a recibir un servicio y no comprende de qué manera influye esta labor de recurso humano en satisfacer sus necesidades, pues ciertamente no hay relación directa.

El función que despliega el servicio civil es un "detrás de cámaras", quizás no está frente a frente con el ciudadano pero es gracias a su buena labor que el ciudadano se encuentra con funcionarios competentes, que han pasado por procesos de selección objetivos y capacitados que pueden brindarle un mejor servicio, por lo que todas las acciones que busquen eficientizar el empleo público redundarán en una mejora para el servicio público.

Ello aunado al hecho de que los países que son anfitriones del Foro de la Función Pública invierten una importante cantidad de recursos económicos, humanos, tiempo, logísticos, y demás, que obligan a que se obtenga el máximo beneficio de esta actividad; inversión que también realizan los países que envían a sus representantes: autoridades y técnicos, por lo que dicha etapa presencial debe aprovecharse al máximo, y para ello hay que cambiar la visión del foro, dejar de pensar en una actividad presencial con un espacio y tiempo delimitado para verlo como una actividad permanente, en donde se trabaje el antes, durante y después del foro, un trabajo continuo haciendo uso de las tecnologías de la información y otros medios de



comunicación de tal forma que la etapa presencial sea la culminación de un proceso y el punto de partida del siguiente.

En la medida en que se logre un máximo aprovechamiento de los recursos públicos y mejora en la gestión del recurso humano para el sector público se prestará un mejor servicio que sin duda finalizará en un beneficio para el ciudadano que es el fin último de todo el aparato estatal.

## Conclusión

El “Foro de la Función Pública del Istmo Centroamericano, Panamá y República Dominicana” es un importante espacio para la discusión de temas vinculados con el recurso humano y quehacer de los servicios civiles en nuestra región, pero como toda actividad está sujeta a mejoras y alcanzar un máximo de eficiencia.

Por lo tanto, se proponen una serie de acciones que buscan maximizar sus frutos, dado que en la medida en que se mejore el foro serán mayores los réditos que se logran tanto para los participantes como para la ciudadanía en general.

## Bibliografía

“Foro de la Función Pública del Istmo Centroamericano, Panamá y República Dominicana”. (2016). Tegucigalpa, Honduras.

Instituto Centroamericano de la Función Pública (ICAP). (2012). El ICAP en centroamérica: Foro de la Función Pública de Centroamérica, Panamá y República Dominicana. Revista Centroamericana de Administración Pública, 503-510.