

# EL PAPEL DE LOS SERVICIOS CIVILES CENTROAMERICANOS EN LA CONSTRUCCIÓN DE ESTADOS DEMOCRÁTICOS, ABIERTOS, TRANSPARENTES Y SIN CORRUPCIÓN EN LA REGIÓN CENTROAMERICANA

**Máster Jennifer Isabel Arroyo Chacón<sup>1</sup>**

**wileca@yahoo.com.mx**

**Revista de Servicio Civil N° 34**

**Sección Servicio Civil - Páginas 46 a 66.**

**Recibido: 6 de junio del 2014**

**Aprobado: 11 de setiembre 2014**

## RESUMEN

El presente artículo pretende explicar el rol que posee la figura del Servicio Civil en la construcción del Estado democrático, abierto, transparente y sin corrupción en la región centroamericana. En los últimos años la lucha contra la corrupción y la demanda de transparencia y rendición de cuentas de parte de los ciudadanos se ha incrementado, y para poder satisfacer estos requerimientos es necesario que los Estados implementen múltiples acciones. Entre ellas se debe incluir, como fundamental, la consolidación del régimen de empleo público, dado que es a través de un adecuado y objetivo proceso de selección y profesionalización del funcionariado público que se sientan las bases de instituciones transparentes. Para alcanzar este propósito este documento recurrió a variables como el primero y segundo barómetros de la profesionalización del servicio civil en Centroamérica y República Dominicana, al Índice de Desarrollo Democrático y al Índice de Percepción de la Corrupción. De la confrontación de estas variables se obtuvieron resultados que demuestran el importante papel que juega el Servicio Civil en la construcción de un Estado democrático, transparente y con mayores probabilidades de ganar la lucha contra la corrupción en la región. Concluye este documento destacando el rol que cumple la figura del Servicio Civil para alcanzar estos ideales, y la imperiosa necesidad de fortalecer sus capacidades por el bien de la región.

**Palabras claves:** Servicio civil, lucha contra la corrupción, régimen democrático, transparencia.

## ABSTRACT

This article pretends to explicate how Civil Service promotes the construction of democratic, open, transparent and corruption-free government in Central America. During the last, against corruption and demand for transparency and accountability on voice of citizens has been increased and to respond them these requirements is necessary that the government implement multiple actions as consolidate of Civil Services with the objective to have procedures to choose employees and to professionalize them, because, they are fundamental to build transparent institutions. This report drew on variables such as the first and second barometers of the professionalization of the Civil Service in Central America and Dominican Republic, the Democratic Development Index and the Index of Corruption Perception; the confrontation of these variables showed the importance of the Civil Service to build a democratic, transparent

1. Abogada, Contadora Pública Autorizada C.P.A, Auditora y Administradora Pública. Máster en Gestión Pública. prof.jenniferarroyo@yahoo.com

and less corruption in the region. Concludes this paper highlighting the role of the Civil Service to achieve these ideals, and the pressing need to strengthen their skills for the good of the region.

**Keywords:** Civil service, fight against corruption, democracy, transparency.

## I. INTRODUCCIÓN

La región centroamericana ha realizado importantes esfuerzos por construir Estados democráticos; no obstante, ellos aún son débiles y poseen muchas áreas de mejora; asimismo, el nuevo ciudadano exige una mayor participación, demanda mayor información de parte de las instituciones públicas, y procura un gobierno abierto, transparente y que rinda cuentas; ello aunado a la lucha contra la corrupción en la región, convierten la tarea de gobernar en una labor titánica.

Precisamente, en esta construcción de Estados democráticos es que entra en juego la figura del Servicio Civil como un aliado fundamental para alcanzar estos objetivos, de tal manera que este artículo pretende destacar la importancia de esta figura y relacionarla con las variables de democracia y lucha contra la corrupción, con el fin de demostrar que para alcanzar estos objetivos es necesario contar con un adecuado régimen de empleo público.

## II. VINCULACIÓN ENTRE SERVICIO CIVIL Y ESTADO DEMOCRÁTICO

A lo largo de la historia la figura del Servicio Civil ha jugado un papel fundamental en la construcción de un Estado democrático, y su importancia se ha venido incrementando durante los últimos años, dados los retos que se le presentan a los Estados modernos, tales como, atender las demandas de un ciudadano cada vez más exigente, que requiere información, respuestas y servicios oportunos del Estado.

El reto de construir Estados democráticos, abiertos y transparentes junto con la demanda de una mayor apertura, una rendición de cuentas activa y luchar contra el mal de la corrupción que aqueja a la región, han convertido a los Servicios Civiles en instrumentos claves para alcanzar estos propósitos en la región.

La Carta Iberoamericana de la Función Pública reconoce expresamente la necesidad de contar con gestores de recursos humanos capacitados y con idoneidad comprobada para cumplir con dicha función, textualmente dice:

Organización del trabajo: La organización del trabajo requiere instrumentos de gestión de recursos humanos destinados a definir las características y condiciones de ejercicio de las tareas (descripción de los puestos de trabajo), así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas a desempeñarlas (perfiles de competencias). (Centro Latinoamericano de administración para el Desarrollo, 2003, p. 13).

Para lograr ese objetivo, dicho instrumento propone un cambio cultural y jurídico con la intención de que se adapten sus procedimientos y condiciones internas a los requerimientos que en ella se hacen, tendientes a garantizar la máxima transparencia y objetividad en la selección del personal que integrará la función pública. Al respecto, el texto dice:

Cambio cultural: La eficacia de los arreglos institucionales que esta Carta considera integrantes de los sistemas de función pública requerirá, en mayor o menor medida, en los diferentes entornos nacionales, la adaptación de las reglas informales, modelos mentales y pautas establecidas de conducta que caracterizan al funcionamiento de los sistemas públicos. En todo caso, resultará imprescindible para conseguir una efectiva articulación del modelo que se propugna:

a) La interiorización de modelos de Administración Pública que excluyen su patrimonialización por la política y asumen la necesidad de administraciones profesionales basadas en el sistema de mérito como señas de identidad de democracias sólidas.

b) La superación de las visiones burocráticas sobre las Administraciones Públicas, basadas en la adopción de rutinas normalizadas y la reproducción de procedimientos establecidos, y su sustitución por enfoques orientados a la producción de resultados, la innovación y el aprendizaje.

c) La adopción de enfoques flexibles de gestión de las personas, coherentes con las tendencias actuales del mundo del trabajo y las reformas de la gestión pública. (Centro Latinoamericano de administración para el Desarrollo, 2003, p. 31).

De tal manera que, para que podamos alcanzar estos ideales en los Estados centroamericanos requerimos de Servicios Civiles fortalecidos, independientes, técnicamente competentes y que puedan desempeñar su trabajo con autonomía y transparencia.

## **2.1 Principales instrumentos internacionales tendientes a promover la construcción de estados democráticos**

A nivel internacional se han emitido diversos instrumentos tendientes a reforzar los compromisos de los gobiernos en el respeto de los principios democráticos, y a su vez, incluyen lineamientos que permiten guiar la labor de las instituciones y los Estados en esta materia, se destacan por su afinidad al tema en estudio los siguientes:

### **2.1.1 Carta Iberoamericana de la Función Pública.**

La vinculación entre el correcto ejercicio de las labores desempeñadas por los Servicios Civiles y el perfeccionamiento de la función pública es una realidad innegable en nuestro entorno. Reconocido expresamente por la Carta Iberoamericana de la Función Pública, en su preámbulo de aprobación, de la siguiente forma:

Para la consecución de un mejor Estado, instrumento indispensable para el desarrollo de los países, la profesionalización de la función pública es una condición necesaria. Se entiende por tal la garantía de posesión por los servidores públicos de una serie de atributos como el

mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia.

Diversos estudios realizados por organismos internacionales registran evidencias acerca de una relación positiva entre la existencia de sistemas de función pública o servicio civil investidos de tales atributos y los niveles de confianza de los ciudadanos en la administración pública, la eficacia gubernamental y la lucha contra la corrupción, y la capacidad de crecimiento económico sustentable de los países. Por otra parte, una Administración profesional que incorpora tales sistemas contribuye al fortalecimiento institucional de los países y a la solidez del sistema democrático. (Centro Latinoamericano de administración para el Desarrollo, 2003, p. 3).

Los gobiernos han reconocido expresamente la necesidad de fortalecer el trabajo realizado por los Servicios Civiles para ganar la batalla contra la corrupción, de tal manera, que dentro de los objetivos perseguidos por este instrumento está definir un referente común con parámetros mínimos de calidad y objetividad aplicables según las condiciones particulares de cada país. Como objetivos de esta Carta, el artículo 1° dice:

La Carta Iberoamericana de la Función Pública persigue las siguientes finalidades:

- a) Definir las bases que configuran un sistema profesión y eficaz de función pública, entendiéndolo a éste como una pieza clave para la gobernabilidad democrática de las sociedades contemporáneas, y para la buena gestión pública.
- b) Configurar un marco genérico de principios rectores, políticas y mecanismos de gestión llamado a constituir un lenguaje común sobre la función pública en los países de la comunidad iberoamericana.
- c) Servir como fuente de inspiración para las aplicaciones concretas, regulaciones, desarrollos y reformas que en cada caso resulten adecuadas para la mejora y modernización de los sistemas nacionales de función pública en dicho ámbito. (Centro Latinoamericano de administración para el Desarrollo, 2003, p. 5).

Sobresale el "acceso al empleo" público, como un instrumento que permite garantizar la transparencia y rendición de cuentas al escoger al personal más idóneo para ocupar un cargo público, disminuyendo el riesgo de corrupción, y eventual pago de favores políticos que van en contra de las políticas del Buen Gobierno y, el Gobierno Abierto y transparente.

El acceso a un cargo público debe regirse por los principios de publicidad; es decir, darle una adecuada difusión a las convocatorias para ocupar un cargo público y que todos los potenciales candidatos puedan presentar sus atestados, íntimamente vinculado con el principio de libre concurrencia, al permitir que cualquier interesado participe en el proceso, sin que existan discriminaciones de ningún tipo.

La transparencia en la gestión de los procesos, así como en el funcionamiento de los órganos de reclutamiento y selección, es la génesis de la transparencia en la gestión pública, ya que si el Estado garantiza contar con un proceso de selección de personal transparente, tendrá el

personal idóneo que ocupará el puesto por competencias y que tomará decisiones basadas en criterios técnicos y objetivos.

Para lograr contar con mecanismos transparentes en la selección del profesional idóneo es necesario que los Estados dispongan de organismos técnicos especializados en esta materia, que se encarguen de gestionar y resolver los procedimientos de acceso, lo que exige la cualificación profesional de sus integrantes, derivada tanto del conocimiento de la tarea como del manejo de los instrumentos de selección de personas.

Se requiere, además, que éstos órganos sean imparciales para liderar los procesos de contratación y resolver los conflictos que surjan; lo cual está íntimamente vinculado con la fiabilidad y validez de los instrumentos utilizados para verificar las competencias de los aspirantes, y que finalmente, se elija al mejor candidato, de acuerdo con los principios de mérito y capacidad.

Los principios de eficacia, eficiencia y agilidad de los procesos de reclutamiento y selección deben estar presentes para garantizar la adecuación de los candidatos seleccionados al perfil del puesto y el respeto de todas y cada una de las garantías que deben rodearlos.

### **2.1.2 Código Iberoamericano de Buen Gobierno.**

El Código Iberoamericano de Buen Gobierno procura promover la ética universal a través de los principios y valores básicos de la convivencia global, tales como: el respeto a la soberanía, al derecho internacional, la no injerencia en los asuntos internos de otros Estados, la tolerancia, la convivencia pacífica, la solidaridad y la cooperación; en suma, una ética que sea consecuencia de un diálogo de civilizaciones respetuoso de la pluralidad cultural y social de los diversos pueblos del planeta.

Señala que un buen gobierno debe reconocer, respetar y promover todos los derechos humanos, civiles, políticos, sociales, culturales y económicos, en su naturaleza interdependiente y universal. Busca dignificar socialmente el servicio público y permitir a sus integrantes -autoridades y funcionarios- sentir el orgullo de realizar una labor esencial para su comunidad. En definitiva que la actuación gubernamental consista en la práctica de la promoción del interés general, y se aleje del reprochable abuso de los recursos públicos para fines de interés partidista o particular.

Ahora bien, ¿Qué se entiende por Buen Gobierno? Este código aporta la siguiente definición: *"Se entiende por buen gobierno aquél que busca y promueve el interés general, la participación ciudadana, la equidad, la inclusión social y la lucha contra la pobreza, respetando todos los derechos humanos, los valores y procedimientos de la democracia y el Estado de Derecho."* (Centro Latinoamericano para el Desarrollo, 2006, pp. 3-4)

Este Código incluye varias reglas que resultan de interés para el presente estudio que son:

**Tabla N° 1 - Código del Buen Gobierno**

Naturaleza democrática del gobierno	7. Impulsará y garantizará el debate político con transparencia y los mecanismos de información y participación para el desarrollo de dicho debate. 12. Asegurará la imparcialidad y objetividad de las actuaciones públicas y la profesionalidad de los empleados públicos, combatiendo, entre otras, las prácticas clientelares, nepotistas y patrimonialistas.
Ética gubernamental	20. Rechazarán cualquier regalo, favor o servicio, personal o familiar, en condiciones ventajosas que, más allá de los usos habituales, sociales y de cortesía, puedan condicionar el desempeño de sus funciones 23. Ejercerán sus competencias de acuerdo a los principios de buena fe y dedicación al servicio público, absteniéndose no sólo de conductas contrarias a los mismos, sino también de cualesquiera otras que comprometan la neutralidad en el ejercicio de los servicios públicos que tuvieran encomendados.
Gestión pública	26. Actuarán de acuerdo con los principios de legalidad, eficacia, celeridad, equidad y eficiencia y vigilarán siempre la consecución del interés general y el cumplimiento de los objetivos del Estado. 27. Garantizarán que la gestión pública tenga un enfoque centrado en el ciudadano, en el que la tarea esencial sea mejorar continuamente la calidad de la información, la atención y los servicios prestados 37. Promoverán y garantizarán políticas y programas de carrera, capacitación y formación que contribuyan a la profesionalización de la administración pública.

Este código hace un llamado a la formación de un buen gobierno entre los países latinoamericanos.

### **2.1.3 Carta Iberoamericana de Participación ciudadana en la Gestión Pública.**

La Carta Iberoamericana de Participación ciudadana en la Gestión Pública reconoce que el Estado es esencial en la construcción de los intereses colectivos, en la búsqueda de un desarrollo con mayor equidad y justicia social, y como garante de un orden social democrático, por lo que resalta como indispensable la participación ciudadana y la transparencia en su actuar.

Dicha carta en su punto 24 exige de manera textual que se los Estados respeten los principios de transparencia y rendición de cuentas: "*b. Apliquen para sí mismas los principios de rendición de cuentas, transparencia en la gestión, toma de decisiones participativas y apertura pública continua a todo ciudadano con voluntad de participar para contribuir con sus fines*" (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2009, p. 8).

Asimismo, desarrolla de manera expresa el principio de transparencia como: "*Principio de transparencia en la gestión pública: La transparencia es un principio que debe orientar la relación de la Administración con los ciudadanos y las ciudadanas en el manejo de la gestión pública*" (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2009. p. 12). Define qué

se debe entender por transparencia activa; relevante para el papel que deben desempeñar los Servicios Civiles en la materia en estudio, dicha definición es la siguiente:

Transparencia activa: El Estado pondrá a disposición, sin que necesariamente medie solicitud de los ciudadanos y las ciudadanas, información actualizada referida a la ejecución y resultados de las políticas públicas.

Las Administraciones Públicas pondrán a disposición de los ciudadanos y ciudadanas la información relativa a los servicios y prestaciones que ofrecen y los requisitos, condiciones, trámites y plazos de los procedimientos administrativos y los medios para acceder a ellos.

Los entes y órganos públicos dispondrán de sistemas de organización y producción de información básica sobre su gestión, para facilitar la participación ciudadana.

Propiedades de la información para la transparencia en la gestión pública: Los Estados adoptarán las medidas adecuadas para que la información puesta a disposición de los ciudadanos y las ciudadanas garantice el principio de transparencia, en particular su relevancia, exigibilidad, accesibilidad, oportunidad, veracidad, sencillez, comprensibilidad y máxima divulgación. (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2009).

La transparencia debe ser un principio rector de la gestión del Estado, y los Servicios Civiles cumplen un papel relevante en ello, de tal manera, que si el Servicio Civil opera como una unidad técnica especializada, independiente y objetiva, permitirá que las administraciones públicas actúen de esa forma.

### **2.1.4 Convención Interamericana de lucha contra la corrupción.**

La Convención Interamericana reconoce la trascendencia internacional de la corrupción y la necesidad de contar con un instrumento que promueva y facilite la cooperación entre los países para combatirla, y consecuentemente con esta motivación, se fijaron dos propósitos:

- Promover y fortalecer el desarrollo, por cada uno de los Estados Parte, de los mecanismos necesarios para prevenir, detectar, sancionar y erradicar la corrupción.
- Promover, facilitar y regular la cooperación entre los Estados Parte a fin de asegurar la eficacia de las medidas y acciones para prevenir, detectar, sancionar y erradicar los actos de corrupción en el ejercicio de las funciones públicas y los actos de corrupción específicamente vinculados con tal ejercicio. (Organización de Estados Americanos (OEA), 1996, p. 1)

La Convención subraya la importancia de las medidas para prevenir la corrupción; aborda el desarrollo institucional y la aplicación efectiva de las medidas que se adopten para enfrentarla; exige la tipificación de ciertas conductas corruptas específicas; y contiene disposiciones sobre extradición, incautación de activos, asistencia jurídica recíproca y asistencia técnica en casos de corrupción que ocurran en otros Estados Parte o que los afecten.

Además, contiene una serie de disposiciones para fortalecer la cooperación entre sus Estados Parte, en áreas tales como: asistencia jurídica recíproca y cooperación técnica, extradición e identificación, rastreo, inmovilización, confiscación y decomiso de bienes obtenidos o

derivados de la comisión de actos de corrupción, entre otras relevantes para la lucha contra la corrupción.

Junto con la Convención se creó un mecanismo de seguimiento para su implementación, denominado "Mecanismo de Seguimiento de la Implementación de la Convención Interamericana contra la Corrupción (MESICIC)" que es un instrumento de carácter intergubernamental establecido en el marco de la Organización de Estados Americanos (OEA) para apoyar a los Estados que son parte del mismo en la implementación de las disposiciones de esta Convención, mediante un proceso de evaluaciones recíprocas y en condiciones de igualdad, en donde se formulan recomendaciones específicas en relación con las áreas en que existan vacíos o requieran mayores avances.

Los países centroamericanos han realizado esfuerzos por implementar las acciones que establece esta Convención y acatar las recomendaciones del MESICIC; no obstante, la realidad de la corrupción en la región nos demuestra que las medidas implementadas no han sido suficientes y que aún tenemos mucho trabajo por hacer en este tema en la Región Centroamericana.

### **2.1.5 Convención de las Naciones Unidas de lucha contra la corrupción.**

La Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Corrupción es el instrumento amplio en este tema a nivel internacional, con más de 70 artículos, que regulan de forma extensa y puntual aspectos relacionados con: corrupción, prevención, combate y cooperación entre los países para estos fines. Asimismo, considera las diferentes aristas del fenómeno de la corrupción, desarrolla aspectos que no estaban tratados en otras convenciones, mejora y profundiza sobre otros, como por ejemplo, mecanismos de prevención, la definición de las conductas que constituyen delitos de corrupción y el tratamiento del tema de la recuperación de activos.

Lo anterior, le otorga gran importancia como instrumento para el combate de la corrupción, no sólo por su universalidad, sino por la forma tan completa en que trata este fenómeno.

### **2.2 Situación actual y retos pendientes de los Servicios Civiles en la región centroamericana**

Para continuar analizando el papel de la figura del Servicio Civil en la construcción de un Estado democrático, resulta necesario iniciar con la descripción de la situación actual de estos institutos en los países de la región centroamericana, recurriendo para ello a los resultados de los dos Barómetros de la profesionalización del servicio civil en Centroamérica y República Dominicana elaborados recientemente, así como otros datos obtenidos de cada Servicio Civil en su país.



### 2.2.1 Resultados del primer barómetro centroamericano.

El primer Barómetro de la profesionalización del servicio civil en Centroamérica y República Dominicana incluye los principales resultados de un arduo trabajo de investigación realizada durante el período que comprende de octubre 2008 a marzo 2009, con el propósito de evaluar el grado de profesionalización alcanzado por los Servicios Civiles de siete países de la región centroamericana que son: Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá y República Dominicana.

Este barómetro evaluó los siguientes ítemes: coherencia estratégica, conexión entre el empleo público y la política fiscal, importancia de la información de base, las especiales dificultades de los sistemas de carrera, profesionalización del empleo público y reforma legal, relevancia del desarrollo directivo y necesidad de enfoques descentralizados y experimentales

Concluyó éste estudio que la región observa avances en el ámbito de la reforma institucional; no obstante, mantiene una posición de debilidad institucional, destaca el caso de Costa Rica que mantiene una mejor posición pero la situación presentada en los últimos años genera preocupación sobre el futuro del Servicio Civil en este país. Como elemento común se tiene el propósito de profesionalizar el empleo público.

En este punto se deben analizar los resultados de la mejor y peor posición en el Barómetro. Con una mayor fortaleza se encuentra Costa Rica, el cual mantiene un sistema de mérito plenamente consolidado; no obstante, también presenta una caída en el subíndice de eficacia incentivadora; es decir, la evolución del sistema de mérito hacia la burocratización rígida de las instituciones; del sistema de mérito se pasa a un incremento de la rigidez en sus estructuras y procedimientos lo que compromete su capacidad para influir en el comportamiento de los empleados y para adaptarse a entornos cada vez más dinámicos. El barómetro recomienda al Servicio Civil de Costa Rica procurar políticas y prácticas de gestión más flexibles especialmente en campos como la gestión por competencias, la evaluación del desempeño y la implantación de mecanismos incentivadores de compensación.

En el nivel más incipiente se ubica Honduras, cuyo Servicio Civil debe superar carencias primarias en su capacidad institucional, en un contexto en el cual la tradición clientelista ha venido prevaleciendo en el manejo de la Administración Pública y donde la profesionalización del empleo público no ha sido atendido por la parte política y social. Honduras debe empezar por consolidar aspectos elementales del empleo público, tales como: la construcción o modernización de las estructuras, procesos, tecnologías e instrumentos básicos de gestión, comenzando por los sistemas de información de base y de ordenación del empleo a nivel agregado; y la puesta en marcha de iniciativas y estrategias, adaptadas a las circunstancias sociopolíticas del país, para insertar la idea del mérito como eje de la profesionalización del empleo público y la conversión de esta idea en una aspiración social prioritaria.

El resto de países se ubicó en medio de estos dos polos; no obstante se considera común a los siete participantes del Barómetro la existencia de dos grandes adversarios regionales de las reformas de profesionalización del empleo público, que son: el clientelismo político y la tendencia de los sistemas de Servicio Civil a evolucionar hacia la rigidez burocrática, muchas

veces bajo el influjo de potentes palancas corporativas en el interior del servicio público. De tal manera, que el objetivo continúa siendo la construcción de sistemas que funcionen como meritocracias flexibles, alejadas para ello de los peligros que representan estos dos adversarios seculares. Para ello, el propósito profesionalizador debe manejar, más que nunca, una noción material o sustantiva –no formalista- del mérito, como ingrediente esencial del empleo público.

Lo anterior se puede representar gráficamente de esta manera:



Figura N 1. Elementos de la profesionalización del Empleo Público

El gran desafío de estos países es implementar estas acciones, lo cual si bien son más costosas que el sistema tradicional, contribuyen a la consolidación de las democracias, aún incipientes en la región. Por lo tanto, deben seguir ese camino hacia la construcción de sistemas de empleo público meritocráticos y flexibles al mismo tiempo, procurando abandonar los modelos de burocracias centralizadas hacia sistemas públicos descentralizados basados en la profesionalidad, la competencia directiva, el desarrollo del liderazgo, la autonomía de gestión y la rendición de cuentas por resultados.

### 2.2.2 Resultados del segundo barómetro centroamericano

El segundo barómetro se realizó con el objetivo de actualizar los datos obtenidos en el primer informe y determinar si los países estaban avanzando en materia de buenas prácticas de empleo público. Los resultados demostraron mejoras en algunas áreas y tareas aún pendientes de realizar.

Se encontró una mejora en aspectos operativos tales como la organización de la función de recursos humanos (en su dimensión central o rectora), la planificación y la organización del trabajo; los resultados son relevantes por su carácter transversal y potencial impacto en el conjunto del sistema. Dada la importancia de la planificación, las mejoras en este aspecto constituyen ir dotando de coherencia estratégica al sistema de empleo público, así como también lograr su coordinación con las políticas presupuestarias, además de haber sido una de las áreas con mayores debilidades reflejadas en el I barómetro. Ahora bien, estos logros son un avance relevante pero no suficiente para lograr la profesionalización del empleo público.

Se logró un avance moderado en las áreas que diseñaron un sistema más descentralizado y que demanden un mayor peso de las oficinas de recursos humanos institucionales, y sobre todo, la implicación de los directivos de línea. Por su parte, la gestión del empleo ha mejorado levemente a nivel regional. La instalación de criterios de acceso por mérito sigue pendiente en

la mayoría de los países. Los avances en este campo exigen combinar reglas, capacidades y cultura. Los países dotados de marcos reguladores meritocráticos tienen desafíos importantes en los otros dos campos.

Si bien, se han dado mejoras en la región, estas siguen sin poder traducirse en capacidad efectiva para influir positivamente en el comportamiento de los funcionarios a través de una estructura de incentivos adecuada. Este es el desafío más complejo de resolver, ya que no implica el mero diseño de normas, sino la instalación y el desarrollo de capacidades avanzadas para la gestión en los segmentos directivos, tanto de las organizaciones públicas como de las oficinas de recursos humanos que deben dar apoyo.

No obstante, pese a dicho avance se mantiene la necesidad de tener conciencia de que la reforma del empleo público es estructural del Estado que debe comprometer a amplios sectores de la sociedad, dado que es un proceso complejo no sólo desde el punto de vista técnico, sino que también afecta al statu quo, ya que implica la implantación de nuevas lógicas y prácticas, y la necesidad de darle sostenibilidad en el tiempo para la obtención de los resultados buscados, lo cual introduce gran complejidad al proceso. Esta reforma estructural implica compromisos de múltiples actores, estatales: área rectora, la autoridad presupuestaria y oficinas institucionales, sociedad civil: sindicatos, asociaciones profesionales, universidades y expertos y actores mediadores entre una y otra como partidos políticos. Mientras más elevado sea el compromiso y la cooperación entre actores de las diferentes esferas, el proceso de modernización gozará de mejores condiciones políticas y técnicas.

El segundo barómetro llama la atención en el tema de la estabilidad. En el caso de las políticas de recursos humanos, que deben alcanzar a un universo amplio y complejo, así como también intervenir en un contexto regional de debilidades históricas e inercias negativas, la perdurabilidad se convierte en un atributo clave, no es coincidencia entonces que los países que han logrado dar continuidad a este proceso de cambio sean los que hayan obtenido los mejores resultados en esta ocasión. Dentro de ese marco, es deseable garantizar la estabilidad estratégica del proceso y la estabilidad institucional. Esto resulta fundamental para que la entidad rectora y las oficinas de recursos humanos tengan la posibilidad de aprender y acumular capacidades.

Dentro de las advertencias que realiza este Segundo Barómetro está el lograr la conexión entre las políticas de recursos humanos con la política fiscal, con el fin de alcanzar un equilibrio razonable entre la necesidad de responsabilidad fiscal que surge de un contexto de recursos escasos y crisis financiera y un control excesivo del gasto hasta el punto de crear problemas de inversión en el desarrollo de procesos, prácticas e instrumentos claves en la gestión de las personas. El equilibrio entre política de empleo público y política fiscal surge como una posibilidad de modernizar el servicio civil aunado a un diálogo fluido entre el área de recursos humanos y el área encargada de la gestión de fondos públicos.

Estos cambios requieren modificaciones estructurales y legales, en muchas ocasiones se requiere cambiar las leyes vigentes e incluso aprobar nuevas, siendo este el primer paso para lograr el cambio, pero no el único, ello es importante aclararlo dado que existe una tendencia de confundir la reforma legal como un fin en sí mismo, y no como un paso para lograr las

reformas deseadas. Si bien la reforma legal es importante, los esfuerzos no se terminan con la aprobación de la normativa propuesta sino que se debe garantizar que se cuenten con los instrumentos requeridos para alcanzar el desarrollo propuesto, por lo tanto, se requiere cambiar la idea de que la normativa por sí sola es generadora de prácticas y capacidades cuando ello es producto de otras acciones.

Con el objetivo de poseer un proceso de modernización del servicio civil exitoso, que pueda ser puesto en marcha, aprovechable en toda su potencialidad, y sobre todo, hacerse perdurable en el tiempo para lograr obtener efectos positivos, resulta imprescindible disponer de un stock de capacidades acordes con esos propósitos, que son:

Esas capacidades pueden ser de cuatro tipos: (i) estructurales: relativas a aquellas condiciones (presupuestarias, informáticas, organizacionales, etc.) que sirven de apoyo al diseño y a la implementación de políticas de modernización; (ii) estratégicas: determinantes para el abordaje del sistema como un todo y para la generación de políticas adecuadas al contexto particular del servicio civil en cuestión, y fundamentalmente conectadas con las prioridades del gobierno y de las instituciones; (iii) técnicas: fundamentales no solamente para el diseño de alternativas de política e instrumentos, sino también para su implementación efectiva, aspecto clave donde se juega buena parte de su éxito o fracaso; y (iv) directivas: cruciales para liderar el proceso de cambio en su conjunto y administrar las capacidades anteriores. Resulta fundamental considerar la complementariedad de estas cuatro capacidades y la necesidad de implantarlas y desarrollarlas tanto en la entidad rectora como en las oficinas institucionales de recursos humanos. (Longo & Iacoviello, 2013, p.22).

Finalmente, este importante instrumento que nos permite conocer la realidad de los Servicios Civiles en la región es heterogéneo aun cuando se cuenten con objetivos comunes, y las realidades de cada uno son distintas; por lo tanto, todas estas variables deben ser tomadas en consideración al momento de elaborar las estrategias de cambio observando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y particulares.

### **2.2.3 Sobre el Índice de Desarrollo Democrático**

De relevancia para el presente análisis destaca el Índice de Desarrollo Democrático ya que representa el promedio lineal de las cinco medidas particulares: Índice de Eficiencia, Índice de Mérito, Índice de Consistencia Estructural, Índice de Capacidad Funcional e Índice de Capacidad Integradora.

Del resultado de estos índices se extrae el Índice de Desarrollo Democrático que en el segundo barómetro ubica con un nivel superior al promedio a: Costa Rica, República Dominicana, Nicaragua y El Salvador, con un nivel inferior al promedio se ubican: Panamá, Guatemala y Honduras.

### III. ESTADO ACTUAL DE LA CORRUPCIÓN Y FORTALEZA DEL SISTEMA DEMOCRÁTICO EN CENTROAMÉRICA

Dado que el presente documento busca analizar el papel de la figura del Servicio Civil en la construcción de un Estado democrático, transparente y con menores niveles de corrupción, resulta necesario describir la situación actual de la corrupción en la región utilizando como variable los resultados elaborados por Transparency International quien elabora el Índice de Percepción de la Corrupción en todos los países del mundo.

Los resultados obtenidos por la región centroamericana se muestran en la Tabla N° 2.

Según estos datos el país con una menor percepción de corrupción es Costa Rica, mientras que el país que ocupa la peor posición de la región en este índice es Honduras. Por su parte, la variable denominada "Incidencia de corrupción por parte de empleado público durante el último año", que refleja el porcentaje de la población que afirma que algún empleado le ha pedido algún soborno o dádiva durante el último año, obtuvo los siguientes resultados.

País Centroamericano	2012	2013
Costa Rica	48	49
El Salvador	83	83
Panamá	83	102
Nicaragua	130	127
Guatemala	113	123
República Dominicana	118	123
Honduras	133	140

Fuente: Datos tomados del Transparency International 2013 y 2012.

**Tabla N° 3 - Incidencia de corrupción por parte de empleado público durante el último año**

Incidencia de corrupción por parte de empleado público durante el último año	PAÍS	PORCENTAJE		
		2009	2010	2011
	Costa Rica	6,1	5,0	4,2
	El Salvador	2,5	2,5	2,5
	Guatemala	4,7	3,9	5,8
	Honduras	3,9	4,2	3,8
	Nicaragua	4,1	5,3	2,7
	Panamá	3,7	2,3	2,4

Fuente: Elaboración propia con datos de Estadísticas Centroamericanas 2013

Agregan las Estadísticas Centroamericanas otra variable que es el Control de la Corrupción, que es la percepción sobre el grado en que el poder público se ejerce con el propósito de obtener ganancias privadas (ver Tabla N° 4 en la página siguiente).

El tema de la corrupción está íntimamente ligado con la rendición de cuentas, el cual corresponde a la percepción sobre la capacidad de los ciudadanos de un país para participar en la selección de su gobierno, así como sobre la libertad de expresión, la libertad de asociación y la existencia de medios de comunicación libres, en el cual la región Centroamérica obtuvo los siguientes resultados (ver Tabla N° 5 en la página siguiente).

**Tabla N° 4 - Control de Corrupción**

Control de corrupción	de PAÍS	(Índice de -2,5 a 2,5)		
		2009	2010	2011
	Costa Rica	0,71	0,65	0,56
	El Salvador	-0,19	-0,22	-0,23
	Guatemala	-0,54	-0,54	-0,52
	Honduras	-0,88	-0,87	-0,80
	Nicaragua	-0,75	-0,79	-0,76
	Panamá	-0,30	-0,37	-0,35

**Fuente:** Elaboración propia con datos de Estadísticas Centroamericanas 2013

**Tabla N° 5 - Voz y rendición de cuentas**

Voz y Rendición de cuentas	de PAÍS	(Índice de -2,5 a 2,5)		
		2009	2010	2011
	Costa Rica	1,00	1,03	1,01
	El Salvador	0,05	0,06	0,06
	Guatemala	-0,31	-0,36	-0,35
	Honduras	-0,46	-0,50	-0,52
	Nicaragua	-0,46	-0,50	-0,58
	Panamá	0,59	0,55	0,50

**Fuente:** Elaboración propia con datos de Estadísticas Centroamericanas 2013

Otro dato relevante para el presente estudio es la variable Estado de Derecho que corresponde a la percepción sobre la calidad en el cumplimiento de contratos, la impartición de justicia en los tribunales y la calidad de la policía, así como la incidencia del crimen la violencia.

**Tabla N° 6 - Estado de Derecho**

Estado de Derecho	de PAÍS	(Índice de -2,5 a 2,5)		
		2009	2010	2011
	Costa Rica	0,54	0,49	0,46
	El Salvador	-0,80	-0,87	-0,73
	Guatemala	-1,16	-1,10	-1,04
	Honduras	-0,92	-0,88	-0,91
	Nicaragua	-0,79	-0,83	-0,71
	Panamá	-0,15	-0,13	-0,07

**Fuente:** Elaboración propia con datos de Estadísticas Centroamericanas 2013

El Estado de Derecho y el sistema democrático está relacionado con la variable Estabilidad Política, que se refiere a la percepción sobre la probabilidad de que surjan amenazas o cambios violentos en el gobierno, que afecten la continuidad de las políticas públicas.

**Tabla N° 7 - Estabilidad Política**

Estado de Derecho	de PAÍS	(Índice de -2,5 a 2,5)		
		2009	2010	2011
	Costa Rica	0,58	0,69	0,60
	El Salvador	-0,01	0,06	0,12
	Guatemala	-0,84	-0,79	-0,73
	Honduras	-0,29	-0,49	-0,42
	Nicaragua	-0,45	-0,62	-0,38
	Panamá	0,07	-0,06	-0,11

**Fuente:** Elaboración propia con datos de Estadísticas Centroamericanas 2013

Finalmente, como variable relevante se debe incluir la Efectividad del Gobierno que se refiere a la percepción sobre la competencia de la burocracia y la calidad de los servicios públicos, quedando de la siguiente manera:

**Tabla N° 8 - Efectividad del Gobierno**

Efectividad del Gobierno	del PAÍS	(Índice de -2,5 a 2,5)		
		2009	2010	2011
	Costa Rica	0,33	0,32	0,35
	El Salvador	-0,02	0,01	-0,11
	Guatemala	-0,63	-0,70	-0,70
	Honduras	-0,69	-0,67	-0,58
	Nicaragua	-0,95	-0,96	-0,90
	Panamá	0,15	0,14	0,10

**Fuente:** Elaboración propia con datos de Estadísticas Centroamericanas 2013

Las variables expuestas reflejan áreas de mejora para nuestros países y marcan una tendencia, no es extraño que los países con peores posiciones en el ranking de percepción de transparencia sean también los que poseen las peores posiciones en control de la corrupción, Estado de derecho y efectividad del gobierno, entre otras variables; ello en virtud de que todas estas áreas están íntimamente relacionadas y la debilidad de las instituciones públicas y el sistema democrático que poseen traen como consecuencia resultados negativos en múltiples aspectos.

#### IV. PAPEL DESEMPEÑADO POR EL SERVICIO CIVIL EN LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN DE LOS PAÍSES CENTROAMERICANOS.

En general se estudió el tema de empleo público desde una óptica de recursos humanos; no obstante, este artículo pretende destacar el papel que desempeña el Servicio Civil en el éxito o fracaso de las acciones para controlar y reducir los niveles de corrupción de un país, resaltando así la importancia que posee el Servicio Civil en la construcción de un verdadero Estado democrático, abierto, transparente, y con bajos niveles de corrupción.

Para realizar este análisis se compararon las posiciones obtenidas por los siete países en el Barómetro con los resultados del Índice de percepción de la corrupción dando como resultado una coincidencia entre los Servicios Civiles con mejores y peores posiciones en la región y los países que poseen las mejores y peores posiciones en el índice de transparencia.

Por ejemplo: Costa Rica ubica el primer lugar en el barómetro e igualmente, el primer lugar como el país con una menor percepción de la corrupción en la región; lo cual es un resultado positivo; al contrario, Honduras ocupa el lugar más bajo en el barómetro centroamericano, y a su vez, es el país con la mayor percepción de corrupción de la región, lo cual es negativo.

Al comparar los resultados del Barómetro de los Servicios Civiles con el Índice de control de la corrupción, se encuentran más coincidencias, el país con mejor resultado en el Barómetro (Costa Rica) posee la mejor ubicación en el índice de control, en una ubicación media encontramos El Salvador, quien se ubica a la mitad del barómetro y a su vez se ubica a la mitad de la escala en el índice de control, y finalmente, el país con la posición del barómetro más baja (Honduras) es igualmente el país con el resultado más deficiente en la variable de control de la corrupción, lo anterior se puede explicar más claramente en la siguiente tabla:

**Tabla N° 9.**  
**Índices de percepción de corrupción en Centroamérica**

País	Ubicación en el Barómetro	Ubicación en el Índice de Control de la corrupción
Costa Rica	1	1
Nicaragua	2	5
El Salvador	3	3
Panamá	4	2
Guatemala	5	4
Honduras	6	6

**Fuente:** Elaboración propia con datos de Estadísticas Centroamericanas 2013

**Nota:** Se excluye República Dominicana porque no se poseen datos de todos los índices.



Costa Rica mantiene la primera posición en ambos índices, El Salvador se ubica en la mitad de la tabla en ambos casos y, por último, Honduras posee la última posición de dichas variables.

Al comparar el Barómetro con la variable voz y rendición de cuentas, se encuentra el mismo patrón anterior, pues Costa Rica mantiene el primer lugar en ambas variables, El Salvador se ubica en la mitad de la tabla y, nuevamente, Honduras se ubica en el último lugar.

Las variables Estado de Derecho y Estabilidad Política poseen pequeñas diferencias en relación con la ubicación de los países en el Barómetro, aunque no son significativas. Todas estas variables comparadas en conjunto se pueden ilustrar de la siguiente manera:

**Tabla N° 10 - Comparación de las variables de empleo público, corrupción y sistema democrático.**

País	Barómetro Servicio Civil	Percepción de Corrupción	Control de la Corrupción	Voz y Rendición de Cuentas	Estado de Derecho	de Estabilidad Política
Costa Rica	1	1	1	1	1	1
El Salvador	2	4	5	6	3	3
Guatemala	3	2	3	3	4	4
Honduras	4	3	2	2	2	5
Nicaragua	5	5	4	4	6	6
Panamá	6	6	6	5	5	2

**Fuente:** Elaboración propia con datos de Estadísticas Centroamericanas 2013

**Nota:** Se excluye República Dominicana porque no se poseen datos de todos los índices.

El anterior cuadro refleja las coincidencias que existen en las posiciones de los países centroamericanos en las distintas variables estudiadas, que son:

**a. Costa Rica:** Este país posee la primera ubicación en el Barómetro de la profesionalización del servicio civil y a su vez la primera posición en los demás índices incluidos en el estudio, lo cual refleja la importante contribución realizada por el Servicio Civil para crear las condiciones que permitan estos resultados. En este punto se debe señalar que pese a los resultados positivos en comparación con la región, este país posee retos importantes que debe superar, y preocupa sobre manera que en los últimos años ha sufrido deterioro en áreas sensibles para el sistema democrático.

**b. Nicaragua:** En términos generales se ubica en los niveles medios de la tabla, y comparte la tercera posición en las variables de Estado de Derecho y Estabilidad Política, con la segunda posición con relación al Barómetro de la profesionalización del servicio civil.

**c. El Salvador:** Se ubica en los niveles medios de las variables estudiadas, se destaca en la tercera posición en el Barómetro de la profesionalización del servicio civil y a su vez en la tercera posición de las variables Control de la Corrupción y Voz y Rendición de Cuentas; lo

cual evidencia la íntima relación que existe entre el fortalecimiento del Servicio Civil y la lucha contra la corrupción, y la promoción de la transparencia y rendición de cuentas, puesto que los rangos alcanzados en estas variables corresponden a la misma posición alcanzada por el Servicio Civil en la región. También, comparte la cuarta posición para las variables de Estado de Derecho y Estabilidad Política, las cuales están íntimamente relacionadas y es tan sólo una posición menos que la ocupada en el Barómetro.

**d. Panamá:** Comparte la segunda posición para las variables Control de la Corrupción, Voz y Rendición de Cuentas y Estado de Derecho, las cuales se relacionan con la lucha contra la corrupción, la transparencia y rendición de cuentas y la estabilidad del sistema democrático; no obstante, en temas de fortalecimiento de su Servicio Civil aún tiene una gran tarea pendiente en materia de profesionalizar el empleo público.

**e. Guatemala:** Se ubica en los últimos lugares de los índices estudiados para la región, se debe destacar que ocupa el quinto lugar en el Barómetro de la profesionalización del servicio civil y el quinto lugar en el índice de percepción de la corrupción, ello confirma la relación existente entre las condiciones del empleo público del país y los logros alcanzados en materia de corrupción, ello por cuanto para poder luchar contra la corrupción y tener funcionarios públicos elegidos por su idoneidad y de manera objetiva en los cargos públicos que, a su vez trabajen de manera honesta y transparente, es necesario primero poseer un Servicio Civil fortalecido, con independencia en sus funciones y que actúe conforme la técnica de empleo público así lo demande; si esto no sucede de nada servirá la aprobación de leyes, sanciones y demás mecanismos tendientes a luchar contra la corrupción. En este punto se debe recordar que el recurso humano es el insumo más importante que posee la gestión pública para prestar servicios públicos de calidad y transparentes; en consecuencia, el fortalecimiento de esta variable resulta indispensable para alcanzar mejores resultados en temas de lucha contra la corrupción. Igual sucede con las variables Control de la Corrupción y Voz y Rendición de Cuentas, en las cuales se ubica en el cuarto lugar, ello por cuanto, al poseer debilidades en su Servicio Civil, la lucha contra la corrupción y la rendición de cuentas resulta también escasa, ubicándose en las posiciones más bajas de la región. Finalmente, ocupa el último lugar para las variables Estado de Derecho y Estabilidad Política, resultados que no son sorpresivos, puesto que las debilidades en materia de empleo público y los altos índices de corrupción necesariamente debilitan el régimen democrático, lo cual trae como consecuencia resultados negativos en materia de Estado de Derecho y Estabilidad Política.

**f. Honduras:** Igualmente, se ubica mayoritariamente en las últimas posiciones, concretamente el último lugar del Barómetro de la profesionalización del servicio civil, mismo lugar que ocupan las variables de Percepción de Corrupción y Control de la Corrupción, lo cual evidencia la vinculación que existe entre la profesionalización del empleo público y la lucha contra la corrupción; la carencia de un Servicio Civil basado en el mérito y con las competencias técnicas y legales necesarias para realizar sus funciones se traduce en un sector público con altos índices de corrupción y poco controlados, con las consecuencias negativas que esta situación genera para el país.

El fortalecimiento del Servicio Civil y la mejora en temas de empleo público es una tarea urgente en Honduras, país que no sólo ocupa los peores lugares en temas de corrupción en la región, sino que también es el más violento, lo cual significa un deterioro de la calidad de vida de su población; escasas serían las acciones implementadas en este país para luchar contra la corrupción si no éstas no van acompañadas de un fortalecimiento del Servicio Civil y el empleo público en sus instituciones gubernamentales. Ocupa el quinto lugar para las variables de Voz y Rendición de Cuentas y Estado de Derecho, lo que corresponde a una consecuencia lógica puesto que un país que posee tales carencias en materia de empleo público y altos índices de corrupción, tampoco cuenta con adecuados mecanismos de rendición de cuentas y un sistema democrático débil, traducido en un Estado de Derecho deficiente. Las tareas pendientes de Honduras son muchas, como el país con mayores problemas en la región, pero sin duda debe resultar prioritario la construcción de un verdadero Servicio Civil por méritos y con las competencias técnicas y legales para desempeñar las funciones que le corresponde en un Estado de derecho para lograr sentar las bases de un mejor mañana para su Gestión Pública, todo en pro de los ciudadanos hondureños y todos los hermanos centroamericanos.

A manera de cierre, se puede señalar que el estudio de estas variables permiten afirmar que existe una relación inversamente proporcional entre el fortalecimiento del Servicio Civil, el empleo público en los países y la construcción de administraciones públicas eficientes y el grado de avance de las variables de transparencia, rendición de cuentas, gobierno abierto y fortalecimiento de su sistema democrático. Por lo tanto se podría plantear la hipótesis de que a mayor fortalecimiento del Servicio Civil menor será la corrupción en el país y mejores serán los niveles de transparencia, rendición de cuentas y consolidación del sistema democrático.

Lo anterior se puede reflejar en la siguiente figura:

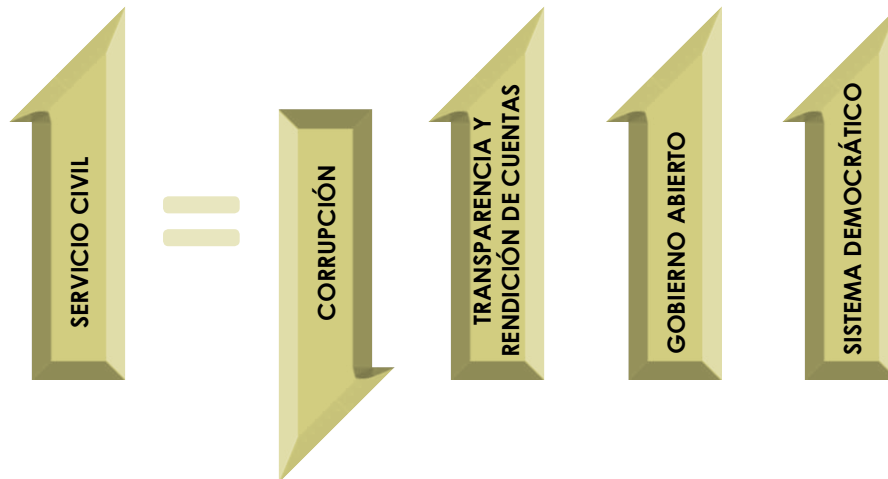


Figura N 2. Relación entre las variables

Como resultado importante se debe mencionar que los esfuerzos realizados por los países de la región para disminuir los niveles de corrupción e incrementar la transparencia a través del

diseño de mecanismos de rendición de cuentas deben ir acompañados de una adecuada política pública de empleo público, dotando a los Servicios Civiles de los recursos económicos y legales para que puedan desempeñar esta tarea adecuadamente; asimismo este cambio requiere del apoyo de todos los sectores de la sociedad, sea el sector público, la sociedad civil, los propios funcionarios públicos y finalmente, el sector político. La construcción de un régimen de empleo público fuerte es una tarea compleja y por lo tanto, requiere de la intervención de múltiples actores y del trabajo conjunto de distintos sectores.

Finalmente, se debe aclarar que aun cuando algunos países ocupen mejores posiciones que otros, la verdad es que todos los países de Centroamérica y República Dominicana tienen enormes tareas pendientes en materia de fortalecimiento del Servicio Civil, consolidación de un adecuado régimen de empleo público, y por ende, en la disminución de la corrupción, incremento la transparencia, diseño de adecuados mecanismos de rendición de cuentas y consolidación del Gobierno Abierto y el régimen democrático.

Ningún país puede considerar que no debe hacer mejoras o que no tiene tareas pendientes, pues todos poseen carencias, unas comunes y otras particulares según su propia realidad y capacidades, pero lo que sí es común a todos los países es la necesidad de instaurar acciones para fortalecer el Servicio Civil y consolidar un régimen de empleo público transparente, objetivo y que se rija por principios técnicos.

## V. CONCLUSIÓN

La principal conclusión a la que arriba este artículo es el reconocimiento del importante papel que cumple la figura del Servicio Civil y la profesionalización del empleo público en la construcción de Estados centroamericanos democráticos, que actúen conforme a los principios de gobierno abierto, transparencia, rendición de cuentas, y lucha contra la corrupción.

Servicios Civiles fortalecidos y adecuados son el campo fértil para que germinen funcionarios públicos idóneos para los cargos, que actúen de manera ética, y apegados al ordenamiento jurídico. Vanos serían los esfuerzos de lucha contra la corrupción y las modificaciones en el marco legal de un país, si ellos no van acompañados de mejora en las políticas de empleo público.

Se debe tener presente que el recurso humano es el activo más importante de toda cual organización, incluyendo las instituciones públicas; los funcionarios públicos son los que hacen posible los cambios, los que materializan las estrategias, los que cumplen las leyes, los manuales, procedimientos. Las directrices se cumplen a través de las personas, el servicio público se brinda por medio del funcionario; de tal manera, que toda política pública que se desee implementar debe partir de esta premisa y partir del recurso humano.

Finalmente, se requiere del apoyo de todos los sectores, los dirigentes, los políticos, la ciudadanía y del propio funcionario público para cambiar los resultados negativos que hemos obtenido hasta la fecha en múltiples variables, y que en un futuro no muy lejano podamos recoger mejores frutos que se traduzcan en calidad de vida para el centroamericano.

### VI. BIBLIOGRAFÍA

- Arguedas Herrera, J. J. (2012). Segundo Barómetro de la profesionalización del servicio civil en América Central y la República Dominicana: caso Costa Rica. *XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, (págs. 1-28). Colombia.
- Arroyo Chacón, J. (2011). Una definición de corrupción desde la Auditoría de la Ética . *Revista de Expertos Iberoamericanos en Fiscalización*, 20-25.
- Centro Latinoamericano de administración para el Desarrollo. (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia,; Naciones Unidas. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales .
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2009). *Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública*. Lisboa, Portugal: CLAD.
- Centro Latinoamericano para el Desarrollo. (2006). *Código Iberoamericano de Buen Gobierno*. Montevideo: CLAD.
- García Sánchez, I. M. (2007). *La nueva gestión pública: evolución y tendencias* . España: Universidad de Salamanca.
- Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP). (28 de marzo de 2014). *Objetivos del ICAP*. Obtenido de Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP): <http://www.icap.ac.cr/index.php/acerca-del-icap/objetivos-y-simbolos>
- Longo, F., & Iacoviello, M. (2013). *Segundo barómetro de la profesionalización del servicio civil en Centroamérica y República Dominicana*. Centroamérica: Sistema de Integración Centroamericana.
- Organización de Estados Americanos (OEA). (1996). *Convención Interamericana contra la corrupción de los países miembros de la Organización de Estados Americanos (OEA)*. Venezuela: OEA.
- Oszlak, O. (2001). El servicio civil en América Latina y el Caribe : situación y retos futuros . *CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO. VI CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACION PUBLICA*, (págs. 1-29). Buenos Aires.
- Zuñanic, L., Iacoviello, M., Iturburu, M., Longo, F., Castillo, R., Azzolina, Y., y otros. (2009). *Primer Informe Barómetro de la profesionalización del Empleo Público en Centroamérica y República Dominicana*. Centroamérica y República Dominicana: Sistema de Integración Centroamericano .