



Editorial Nuevo Enfoque

Revista **CON-SECUENCIAS**

ISSN: 2791-1160

<https://revistacon-secuencias.com>

Publicación del Foro de Reflexión sobre la Realidad Salvadoreña – FORES–
No. 12, septiembre - diciembre, 2025 Revista cuatrimestral. San Salvador, El Salvador, Centroamérica

Desempeño ético que marca la diferencia en las instituciones públicas

Ethical performance that makes a difference in public institutions

Este trabajo tiene la licencia



Recibido: 09/01/2025

Aprobado: 23/07/2025

Irma Elena Cartagena¹

Centro Nacional de Registros -CNR

Presidenta de la Comisión de Ética del CNR

mael.cartagena@yahoo.com

<https://orcid.org/0009-0003-3189-350X>

Poderoso caballero es don dinero

La corrupción es un fenómeno que desde siempre ha afectado la estabilidad, la seguridad y el desarrollo de las sociedades, puesto que socava las instituciones y los valores de la democracia. En este sentido, todos estamos llamados a velar por el cumplimiento de los valores fundamentales que conllevan a un excelente desempeño en el servicio que brindan los empleados o servidores públicos en las instituciones de gobierno y de esta manera contribuir a una mejor sociedad.

Las diferentes instituciones del Estado deben articularse y crear sinergias para trabajar en el fortalecimiento y desarrollo de una cultura de valores, orientada a promover entre el

¹ Lic. Universidad Francisco Gavidia; M.A. Universidad Complutense de Madrid; M.A Louisville, Kentucky

personal que labora en las mismas conductas y actitudes que marquen la diferencia siempre.

A nivel mundial, se evidencia que las prácticas corruptas se hacen cada vez más difíciles de erradicar, por qué, al parecer, porque el “tener” es cada vez más valorado que el “ser” y es que el dinero domina todos los aspectos de la vida, corrompiendo la justicia y determinando la posición social de las personas. Este puede incluso redefinir la identidad y la reputación de una persona, otorgando, por ejemplo, honor a los deshonrados y poder a los débiles.

Francisco Quevedo escribió en 1603, un poema al que tituló “Poderoso caballero es don dinero”, en él hacía alusión al dinero como un "caballero poderoso", capaz de influir en todas las esferas de la vida: la justicia, la nobleza, la moral y hasta las relaciones amorosas; con un tono burlesco, Quevedo destaca cómo el dinero altera los valores y convierte lo vil en noble, lo indigno en respetable y lo falso en verdadero. Asimismo, denuncia cómo el dinero cambia la percepción de las personas y sus acciones, haciendo que la virtud y el mérito queden en segundo plano. Debido a que el dinero es la verdadera medida del valor, por encima de la moralidad o el esfuerzo personal, los seres humanos, seguirán dando mayor relevancia al “tener” y no al “ser”. Es por ello, que muchos son capaces de hacer lo que sea por el dinero, aunque este sea “maldito” como tituló en 1927 una de sus obras Alberto Masferrer; definitivamente que es lamentable que algunas personas piensen que el dinero les da honorabilidad cuando existen valores como la honestidad, el respeto, la sinceridad y la responsabilidad, entre otros, que realmente vuelven honorable a una persona, ya que estos, marcan la diferencia en la conducta por ejemplo, de un padre, una madre, un hijo, un empleado, un ciudadano y un presidente.

Las prácticas organizacionales y el comportamiento ético de los servidores públicos

Las instituciones públicas están llamadas a gestionar y practicar la ética pública, ya que su presencia alimenta la confianza y su ausencia es una de las principales fuentes de desconfianza y del deterioro institucional.

Las instituciones se caracterizan por poner de manifiesto diferentes prácticas, para Gatewood y Riordan (1997) las prácticas organizacionales constituyen mecanismos que utiliza una organización para transmitir sus valores, normas y metas a sus empleados; son instrumentales y forman las percepciones acerca del énfasis que pone la organización en

sus principios, estas pueden afectar las percepciones, porque cumplen la función de señalar, comunicar y reforzar aquellos aspectos que una organización espera de los trabajadores.

En este sentido, las conductas de los servidores públicos pueden verse influidas por las diversas prácticas que se generan en las instituciones, además, podría afirmarse que estas influyen en las prácticas organizacionales.

Los procesos de selección, contratación y formación en las instituciones gubernamentales

Durante los últimos años, el tema de la ética pública está cobrando cada vez más importancia. Cada día más instituciones de gobierno están preocupadas por contar con personal íntegro, es decir, individuos que sean consistentes entre lo que piensan, sienten y en la forma en la que actúan. Desde esta perspectiva las áreas de administración de personal de las instituciones gubernamentales tienen grandes desafíos en las prácticas de selección, contratación y formación, ya que deben velar, porque los individuos que aspiren a formar parte de sus miembros pasen por un proceso de admisión exhaustivo, con el fin de obtener un perfil idóneo para cada cargo. Los procesos de selección, además de permitir escoger a los candidatos más idóneos para un puesto, en la medida en la que evalúan y valoran la capacidad, formación y experiencia, deben buscar estrategias y/o herramientas que permitan a las instituciones descartar a aquellos que no cumplen los estándares éticos.

Las instituciones públicas tienen la responsabilidad de generar buenos rendimientos en su gestión, agregando valor que facilite la confianza en la capacidad del sistema para la administración de los asuntos públicos. Esto se logra mediante una planta de personal, que le permita cumplir su mandato a través de una gestión honesta, atendiendo un posicionamiento en entornos de competencia, de la satisfacción de necesidades y demandas de la ciudadanía, así como de valores de gestión tales como: la eficacia, la eficiencia, equidad y ética pública.

Importancia de la eficacia eficiencia equidad y ética pública

La eficacia tiene que ver con el cumplimiento de los objetivos planificados en la institución; la eficiencia se manifiesta en la medida en que el personal cumple los objetivos, utilizando la menor cantidad de recursos. La equidad se manifiesta como una

práctica que implica justicia e igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres respetando la pluralidad dentro del grupo.

La ética pública por su parte señala principios y valores altamente deseables para ser aplicados y puestos de manifiesto a través de conductas y comportamientos de quienes se desempeñan en la función pública.

Las instituciones públicas están llamadas a gestionar la ética pública, su existencia en estas incide en lo que pretenden cumplir en su entorno o sistema social en el que actúan, lo que pretenden hacer y para quién lo van a hacer. Es Claro que los servicios que brindan están orientados a satisfacer las necesidades de la ciudadanía, en este marco adquieren relevancia, los valores ya indicados como la eficacia y la eficiencia, por otro lado, la visión de una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la organización a largo plazo y en qué deberá convertirse; es decir, la imagen de futuro que tiene y que desea; aquí según la ética, se estaría definiendo el deber ser que se propone para una actividad laboral, hacia dónde se dirige, cuáles son los valores institucionales definidos en la organización como parte del pensamiento estratégico. En toda institución se deberían considerar además estrategias válidas y necesarias para poder pasar de la misión a alcanzar su visión.

La formación en materia de ética pública dentro de las instituciones

En el marco de la consolidación de la cultura organizacional, la formación de los servidores públicos, en materia de ética pública se hace muy necesaria como práctica dentro de las instituciones, ya la Ley de Ética Gubernamental establece en su Artículo 27 que una de las funciones de las comisiones de ética gubernamental dentro de las instituciones, es difundir y capacitar a los servidores públicos sobre la ética en la función pública, con la finalidad de prevenir actos de corrupción. Asimismo, la Ley Anticorrupción aprobada el mes de febrero de 2025, en el Art. 3. Acciones que deben implementarse por los titulares de las instituciones públicas para combatir la corrupción, establece en el literal h), entre otros, “servirse de la comunicación y capacitación para integrar el programa contra la corrupción dentro de la política de la institución pública”. En este sentido, la formación en temas éticos dirigida a los empleados públicos se vuelve fundamental para lograr el fortalecimiento de una buena conducta y comportamiento. Desarrollar competencias éticas es una necesidad para las organizaciones, pues la ética

ayuda a sus integrantes a tomar mejores decisiones, a partir de la reflexión sobre las normas que rigen sus comportamientos, esto según lo que plantea Rodríguez, MP 2016.

Además, la importancia de la práctica de la formación en temas éticos dentro de las instituciones podría fundamentarse, a partir de la Teoría del Desarrollo Moral Cognitivo de Kohlberg 1976, puesto que, a través de esta, se podrían explicar los procesos mediante los cuales las personas van avanzando en la toma de decisiones éticas (Treviño, 1986; MacLagan 2015) principalmente en los ámbitos laborales.

Se dice que nos volvemos personas mediante el trabajo. De acuerdo con el origen de la palabra “persona”, esta deriva del latín que significa máscara de actor, personaje teatral. Con base en ese planteamiento ser persona implica saber actuar en un escenario y defender un personaje ante un público, desde esta perspectiva ser “persona” supone la posibilidad de mostrar diferentes máscaras, por ejemplo, para un hombre, podría ser como hijo, hermano, esposo, jefe; para una mujer, como madre, jefa, o compañera de trabajo entre otros.

El ser humano se hace y se va construyendo en sus máscaras elegidas, para presentarse ante los demás de la manera que mejor le convenga en cada situación. Una de esas máscaras es la profesional. En la profesión, en el trabajo, los servidores públicos muestran una más de las máscaras que los hacen ser “personas” y estas pueden estar condicionadas por las pautas de comportamiento, experiencias y valores introyectados durante las etapas de socialización que se vivieron en la niñez. Los valores y principios que se hayan adquirido o no, se podrían de manifiesto en los diferentes ámbitos en los que asumamos una “máscara” o un “personaje”, cuando, por ejemplo, nos desenvolvemos como servidores públicos.

En este ámbito la formación que desarrollan las organizaciones contribuye, no solo a mejorar las capacidades de sus empleados para que reflexionen, reconozcan y analicen los aspectos que norman y promueven el desempeño ético en la función pública, sino además a prevenir y detectar las prácticas corruptas, que podrían manifestarse en la cotidianidad, con la práctica de antivalores.

Para lograr el desarrollo de una formación que rompa con aspectos culturales perniciosos dentro de las instituciones podrían diseñarse diferentes actividades formativas, sistemáticas y continuas que incluyan el planteamiento de procesos de enseñanza-

aprendizaje, que consideren la aplicación de metodologías andragógicas-participativas, que propicien la toma de conciencia y sensibilización acerca de la necesidad de un desempeño altamente ético en la función pública.

Dentro de estos procesos se prevé el desarrollo de actividades de aprendizaje que promuevan el liderazgo ético, el análisis de dilema éticos, que conduzcan a la reflexión e interiorización de la ética como una práctica constante; la práctica de valores y principios, las implicaciones y consecuencias a nivel personal y familiar que tienen los actos de corrupción, así como las prácticas que pueden llevar a transformar la cultura organizacional; en suma actividades formativas que rompan con esas tendencias culturales que se anidan desde la niñez; aquellas que inculcan una actitud de competencia, a que prive en nosotros el egoísmo hasta cierto punto, a defender y sobreponer nuestros intereses particulares sobre los del colectivo. Estas tendencias, se vuelven condicionamientos que muchas veces impulsan a hacer trampas, a querer ganar a toda costa, a dejar de lado la práctica de valores como la honestidad, la integridad, el respeto, el bien común y la rectitud. Cuando ponemos en marcha las prácticas formativas a las que se ha hecho alusión, se está contribuyendo con la generación y desarrollo dentro de la Administración pública, de servidores más íntegros y probos.