



MINISTERIO
DE ADMINISTRACIONES
PUBLICAS

INAP

INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



Con la colaboración de:



Revista de la Red de Expertos Iberoamericanos en

Gestión Pública

Entrevistas:

Cristina Juarranz de la Fuente

Firmas invitadas:

José Luis Tesoro

Manuel Villoria

Nuestras Administraciones:

Perú y Argentina

Actividades

Eventos y Convocatorias

Publicaciones

2º Semestre

2007

Número 1

Comité de Redacción:

MARCELO SOSA MC CORMICK

Coordinador Latinoamericano de la REI en Gestión Pública, del Área de Administración Pública. Secretaría de Empleo de la Nación. Argentina.

AUDA NOEMÍ TREJO

Coordinadora Latinoamericana de la REI en Gestión Pública, del Área de Administración Pública. Fondo Salvadoreño para Estudios de Preinversión -FOSEP. El Salvador.

VIRGINIA ISABEL MAYER

Coordinadora Latinoamericana de la REI en Gestión Pública, del Área de Recursos Humanos. Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires. Argentina.

CRISTINA JUARRANZ DE LA FUENTE

Directora del Centro de Cooperación Institucional del INAP de España

Fundación CEDDET

YOLANDA DEMETRIO

Coordinadora Área Gestión Pública

CRISTINA BALARI

Responsable del Programa "Red de Expertos"

Contactar

redes@ceddet.org

Acceso a la REI

www.ceddet.org

Sumario

EDITORIAL	3
ENTREVISTAS	
Cristina Juarranz de la Fuente	4
FIRMAS INVITADAS	
Formación ciudadana en gobierno electrónico. José Luis Tesoro	8
La ética del empleado público Manuel Villoria	14
NUESTRAS ADMINISTRACIONES	
Perú	
El Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA) y su participación en el Proyecto de Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) del Perú Carlos E. Pérez Quezada	18
Argentina	
SIGRE: El avance del gobierno electrónico en la provincia de Buenos Aires Virginia I. Mayer	23
Argentina	
Los beneficios de compartir la información geográfica para la toma de decisiones Liliana Izaguirre	28
ACTIVIDADES DE LA REI EN GESTIÓN PÚBLICA	31
EVENTOS Y CONVOCATORIAS	45
PUBLICACIONES	47

© Los contenidos de esta Revista se acogen al amparo del Derecho de la Propiedad Intelectual. Quedan reservados todos los derechos inherentes a que ampara la Ley, así como los de traducción, reimpresión, e internet (página web). Se permite la reproducción, citando la fuente.

La REI en Gestión Pública y las entidades patrocinadoras no se hacen responsables de la opinión vertida por los autores en los distintos artículos.

Editorial

La Red de Expertos Iberoamericanos (REI) en Gestión Pública, comunidad virtual creada por el Instituto Nacional de Administración Pública de España (INAP) y la Fundación CEDDET, se complace en presentar el primer número de su Revista Digital. Formada por los participantes de las sucesivas ediciones de los cursos online de Gestión de la Administración Pública, Gestión de los Recursos Humanos en la Administración Pública y el más reciente de Función Directiva Pública: Habilidades Directivas, la REI ha venido actuando desde los primeros meses de 2005 con el propósito de gestionar el conocimiento que sus miembros aportan y comparten, fortaleciendo de tal manera las instituciones de pertenencia.

La actividad de la red en sus respectivas áreas de Gestión de la Administración Pública (GAP) y Gestión de los Recursos Humanos (RRHH) y Gestión de la Función Directiva (GFD) se desarrolla muy activamente en foros de debate, acopio de textos digitales, citas, referencias y enlaces en centros de documentación convenientemente organizados, foros breves conducidos por expertos invitados y, fundamentalmente, una activa comunicación cotidiana que nos motiva a interiorizarnos de las novedades que se producen en nuestros respectivos ámbitos, enmarcarlas en las escuelas, doctrinas o vertientes académicas tradicionales o de vanguardia para así compartirlas, analizarlas y debatirlas, propiciando el conocimiento común y el enriquecimiento de nuestro accionar diario.

La Revista Digital que hoy presentamos en sociedad busca tender un puente entre la comunidad más recoleta de quienes somos miembros activos de la REI en Gestión Pública y la comunidad extendida de todos aquellos responsables, en mayor o menor grado, de la gestión de las administraciones públicas en las cuales nos desempeñamos.

Se trata entonces de forjar nuevos canales y sus medios de difusión hacia el exterior de la comunidad virtual, pero también, de estrechar los vínculos en el seno de ella, así como de afianzar la actividad fecunda de los miembros mediante el estímulo implicado en afrontar mayores esfuerzos y desafíos.

Aspiramos a que la Revista sea semestral y que exponga lo más granado de la actividad desarrollada en la REI durante el período al que refiere, así como incorpore artículos, reportajes y contribuciones especialmente concebidos para ella.

Es así que en este primer número contamos con una entrevista a Dña. Cristina Juarranz, directora del Centro de Cooperación Institucional del INAP, un artículo de cierre del Foro de Experto Invitado suscripto por quien moderara dicha actividad, Lic. José Luis Tesoro, dedicado en la ocasión a introducirnos en el e-gov, la reseña periodística de la videoconferencia ofrecida por el Profesor Manuel Villoria acerca de la ética en la función pública y sendos artículos de novedades en materia de proyectos y experien-

cias de gobierno electrónico en Latinoamérica en la sección Nuestras Administraciones.

Todo ello sumado a algunas otras secciones que pretendemos sean también de carácter permanente: relatoría de foros del semestre, agenda de eventos, noticias y publicaciones destacadas.

Si bien ya señalamos el carácter semestral de nuestra revista, en la oportunidad y por ser éste su primer número, hemos querido ofrecer una suerte de recapitulación de lo acaecido en materia de foros de debate desde el comienzo del intercambio y en cada área (GAP y RRHH)

Para concluir este comentario, resulta imprescindible agradecer el aporte de todos quienes han colaborado con la publicación, manifestado su interés y expresado su entusiasmo, sumando apoyo a la vocación de renovación implícita en la propuesta.

El éxito de esta red de expertos y sus formas de expresión, trabajo y construcción, al igual que en cualquier otro caso de experiencias relativas a la gestión pública, depende de la participación comprometida con valores, resultados y de la transparencia para poner todo ello en evidencia.

En consecuencia, esperamos la participación con renovado entusiasmo de todos para hacer de nuestra REI en Gestión Pública y de su más reciente dimensión, esta Revista Digital, un verdadero y permanente espacio de aprendizaje y mejora continuos.



REI en Gestión Pública

Entrevista

Dña Cristina Juarranz de la Fuente
Directora del Centro de Cooperación Institucional
del INAP de España

¿Cuál es el balance que haría usted sobre el papel del INAP en las necesidades de formación de las Administraciones Públicas de los países Iberoamericanos? ¿Han detectado mejoras o avances sustantivos a través de la implementación de la formación online?

Creo que el balance del papel del INAP en las necesidades de formación de las Administraciones Públicas Iberoamericanas se puede considerar positivo; muestra de ello es que el INAP viene desarrollando, desde hace más de treinta y ocho años, un amplio programa formativo dirigido preferentemente a funcionarios y postgraduados universitarios de origen iberoamericano.

Uno de los frutos más importantes de esta ininterrumpida labor lo constituyen los casi cuatro mil egresados iberoamericanos del INAP que, desde el año 1984, están integrados en la Federación Internacional de Antiguos Alumnos Iberoamericanos del INAP de España (FIAAIINAPE), que lleva a cabo, desde su creación, una relevante tarea tendente a reforzar los lazos entre la comunidad iberoamericana y a consolidar el proceso de integración en el marco de dicha comunidad.

El programa formativo del INAP de cursos internacionales está integrado, además de por los cursos que podríamos denominar "ciclos largos" -con una duración no inferior a seis meses-, por los cursos denominados "ciclos cortos" o "de especialización", con una duración entre un mes y tres meses, dirigidos a postgraduados de las Administraciones Públicas iberoamericanas.

Por lo que respecta a la implementación de la formación *online*, en el INAP hemos comprobado la eficacia de este modo de enseñanza que permite adaptar el tiempo y el contenido a las necesidades del alumno.

En cuanto al tiempo, porque, dentro de un horario flexible, es el propio alumno el que escoge el momento en el que recibe la formación, pudiendo

do, por tanto, compatibilizar sus actividades profesionales y personales con las educacionales. En cuanto al contenido, porque la inmediatez de esta formación permite la selección de la enseñanza más acorde a las necesidades presentes del alumno, así como la rápida actualización del programa del curso.

¿Qué importancia concede el INAP a la generación de una red temática de expertos y cómo cree que puede influir su desarrollo en el trabajo de los profesionales de nuestras instituciones latinoamericanas? ¿Cuáles son las principales razones que llevan al INAP a apoyar una red virtual de estas características?

La participación del INAP en distintos grupos de expertos en materia administrativa es amplia. Así, como ejemplo, podemos mencionar la participación del Instituto en el Comité de Expertos de Administración Pública de Nueva York, el Instituto Europeo de Administración Pública (EIPA), el Grupo Europeo de Administración Pública (EGPA) o la Asociación Internacional de Institutos y Escuelas de Administración Pública (IASIA).

No obstante, centrándonos en el ámbito iberoamericano, no hay que olvidar que el INAP participa muy activamente en las diversas actividades



del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), especialmente en los congresos anuales organizados por este organismo público internacional cuya misión es promover el análisis y el intercambio de experiencias en materia de modernización de las Administraciones Públicas.

Asimismo, también hay que mencionar las asistencias técnicas que el Instituto ha prestado, a distintas instituciones de diferentes países mediante el envío de expertos.

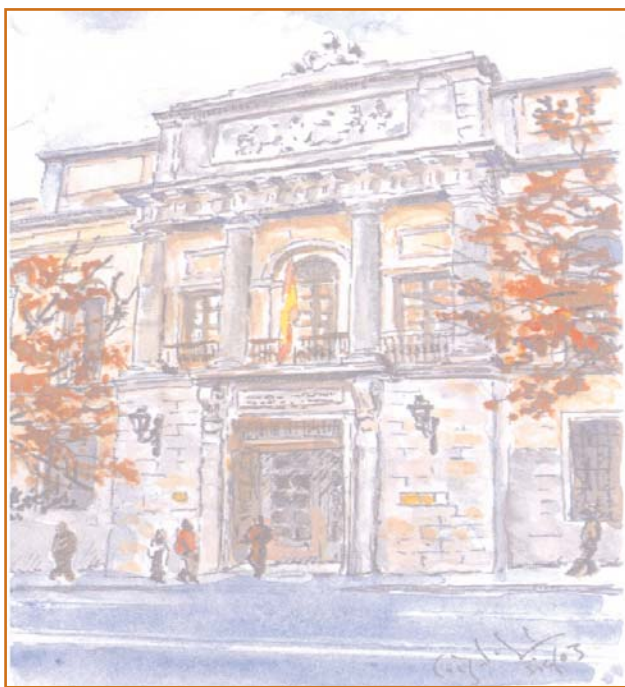
Todo ello es indicativo de la elevada importancia que desde el INAP concedemos a la generación de una red temática de expertos, cuya labor no puede sino influir positivamente, mediante el intercambio de información, experiencia y el estudio y análisis de situaciones, en el trabajo de los profesionales de las instituciones participantes.

En cuanto a las razones que conducen al INAP a apoyar una red temática de expertos, se puede señalar que, además del mutuo aprendizaje y desarrollo institucional que ésta implica, uno de los fines del Instituto –y como tal se recoge en el Estatuto del Organismo– es la cooperación técnica internacional, en especial con los países de Iberoamérica, en las materias relacionadas con la selección y formación de personal y en el estudio e investigación en aspectos propios de la Administración Pública.

¿Cuál es su opinión acerca del lanzamiento y funcionamiento de la REI en Gestión Pública? ¿Cuáles son las próximas actividades que se podrán desarrollar desde la REI en Gestión Pública para sus miembros?

La Red de Expertos Iberoamericanos (REI), compuesta por antiguos participantes de cursos organizados por la Fundación “Centro de Educación a Distancia para el Desarrollo Económico y Tecnológico” (CEDDET), nació con el objeto de intercambiar experiencias y avanzar en temas profesionales de interés mutuo, fortaleciendo los lazos profesionales y personales entre expertos de diferentes países en un mismo sector.

Es por ello que la opinión que me merece el lanzamiento y funcionamiento de la REI en Gestión Pública no puede ser sino positiva, pues con



ella se refuerza el papel que desde el INAP, a través de sus distintas unidades organizativas, hemos venido realizando en el mantenimiento de las relaciones de cooperación y colaboración con otras Administraciones Públicas e instituciones en las materias de selección y formación del personal y de estudio e investigación en aspectos propios de la Administración Pública.

La REI en Gestión Pública, dentro de su actual Programación de actividades para 2007 y con el objetivo de contribuir a la mejora de la formación continua de sus participantes, presenta como novedad el Curso Corto de Actualización "El Desarrollo de los Sistemas de Información y atención a la Ciudadanía y su Implantación en una Administración Pública" que se desarrollará a través de la REI del 19 al 25 de noviembre de 2007 y que será también ofrecido a los miembros de la REI en Calidad en la Administración. Se complementa así la formación ofrecida por los cursos online del INAP, la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL) y la Fundación CEDDET

Este curso complementa la formación ofrecida por los cursos online del Instituto Nacional de Administración Pública –INAP–, la Agencia Española de Cooperación Internacional –AECI– y la Fundación CEDDET

¿Cuáles son los proyectos que actualmente desarrolla el INAP en relación con América Latina? ¿Considera que es interesante compartir experiencias con otras instituciones homólogas en América Latina? ¿Cuál ha sido la experiencia del INAP en este sentido?

Desde hace más de treinta años el INAP viene desarrollando una amplia actividad de formación dirigida a funcionarios con titulación superior de países iberoamericanos y de otros países en vías de desarrollo con los que el Estado ha firmado convenios de cooperación. Esta formación se materializa actualmente en el Master y XI Maestría de Administración y Gerencia Pública, que tendrá lugar de octubre del presente año a diciembre de 2008, integrándose por un total de 700 horas lectivas, así como en los siguientes cursos de especialización: el I Curso sobre Ordenación del Territorio y Urbanismo: Actuaciones Urbanísticas de Escala Intermedia y Asentamiento Precarios en Periferias Urbanas (octubre-noviembre de 2007), el I Curso sobre Planificación y Gestión Pública del Turismo (octubre-noviembre de 2007), el I Curso de Políticas Públicas para el Desarrollo Social (octubre-noviembre de 2007), el I Curso sobre Planificación y Gestión Local (octubre-noviembre de 2007), y el V Curso de Gestión del Medio Ambiente y los Recursos Naturales (octubre-diciembre de 2007).

Asimismo, he de mencionar el XIII Congreso Internacional de la FIAAIINAPE, que, bajo el título "Gobiernos Digitales y Funcionarios Públicos: Retos y Oportunidades", se celebra, del 1 al 5 de octubre de este año, en Costa Rica.

Por otro lado, si nos centramos en las relaciones bilaterales con los países iberoamericanos, hemos de mencionar que el INAP sigue manteniendo una estrecha colaboración con las escuelas e institutos homólogos latinoamericanos; sin olvidar, en las relaciones multilaterales, la ya mencionada participación del INAP en las diversas actividades del CLAD, de la que debemos destacar la aprobación de la Carta Iberoamericana para el Gobierno Electrónico, la firma del Consenso de Pucón, el impulso del Código Iberoamericano de Buen Gobierno y la creación de la Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas, hitos todos ellos en los que ha sido importante la iniciativa y participación de la presidencia española del CLAD.

Asimismo, en el marco de la Ley de Cooperación al Desarrollo y del Plan Director para la Cooperación Internacional 2005-2008, el INAP responde a las peticiones de asistencia técnica que se estimen de interés, asistencia que es especialmente intensa en Iberoamérica. Sirva de muestra el envío de un experto a Guatemala o la solicitud de participación del Instituto realizada por Colombia para su proceso de selección de funcionarios públicos.

A todo esto hay que añadir la convocatoria del VII Premio para trabajos de estudio e investigación sobre las Administraciones Públicas Iberoamericanas 2007, con el que el INAP hace efectivo el mandato estatutario de promocionar los estudios e investigaciones en materias relacionadas con todas las áreas y facetas de la Administración Pública, como tarea imprescindible para su mejor conocimiento y su permanente actualización.

Todos estos proyectos implican no una entrega unilateral sino un intercambio recíproco de conocimientos administrativos; es por ello que desde el INAP consideramos sumamente interesante y provechoso compartir experiencias con otras instituciones homólogas en Latinoamérica.

¿Cuáles son las principales herramientas que tiene el INAP para fortalecer sus relaciones con sus colegas de América Latina? ¿Qué carácter estratégico tiene para el INAP el fortalecimiento de dichas relaciones en un futuro inmediato?

Las herramientas de las que dispone el INAP para fortalecer sus relaciones con las escuelas y los institutos homólogos de América Latina son principalmente dos: la formación para extranjeros y la cooperación institucional.

Por lo que respecta a la formación de extranjeros, hay que señalar que esta oferta está dirigida, fundamentalmente, a personas que ocupan cargos de responsabilidad en el sector público de los diferentes países con los que colabora el INAP, requiriéndose de todas ellas un conocimiento previo de los fundamentos teóricos sobre Administración Pública y Derecho Público.

En cuanto a la cooperación institucional, he de decir que se integra tanto por la colaboración para la formación como por las relaciones institucionales.

Así, a la indicada formación para extranjeros, se añade la colaboración y cooperación -materializadas en congresos, cursos, seminarios realizados en los centros de formación de la AECI y jornadas- con institutos de formación, universidades, ministerios y, en general, con entidades públicas y privadas, de carácter nacional e internacional, con las que el INAP comparte objetivos.

¿Qué proyectos nuevos tiene el INAP en beneficio de las Administraciones Públicas latinoamericanas para su implementación en los próximos años?

Puedo decir que la línea de actuación del INAP se prevé similar, aunque introduciendo las novedades y mejoras que las nuevas exigencias soliciten, a la desarrollada en los años anteriores.

Estas nuevas exigencias tienen su origen en el cambio experimentado en la última década en las estructuras públicas de la comunidad internacional, hacen que resulte especialmente actual la introducción de módulos formativos o de debate relativos al buen gobierno y al desarrollo institucional.

En cualquier caso, de lo que no me cabe duda es del interés existente en la Administración Pública española de mantener el contacto con las homólogas latinoamericanas a través del asesoramiento técnico a sus países, de trabajos de investigación, o de relaciones institucionales y edición de publicaciones especializadas en ciencias administrativas, pues, sin duda, este contacto nos supone a todos los Estados participantes de esta amplia comunidad un enriquecimiento en el desarrollo de la cultura organizativa y en la gestión del sector público.



FIRMAS INVITADAS



José Luis Tesoro

Coordinador Académico de la Red Interamericana de Formación en Gobierno Electrónico (RIF-GE). Experto Invitado. Argentina.

Foro de
Experto

Formación ciudadana en gobierno electrónico

Programa de Formación en Civismo Digital

RESUMEN

Este artículo se funda en los testimonios, opiniones y propuestas aportados por los participantes del Foro de Expertos sobre Aplicación de Nuevas Tecnologías de Información y Comunicaciones en la Gestión Pública, realizado en Junio de 2007 por la Red de Expertos Iberoamericanos en Gestión Pública patrocinada por la Fundación CEDET y el INAP.

Tiene el propósito de reseñar las características del Programa de Formación en Civismo Digital, de la Red Interamericana de Formación en Gobierno Electrónico (RIF-GE), que apunta a difundir el uso de las prestaciones de Gobierno Electrónico entre los sectores de base comunitaria de los países de las Américas.

Se prevé que, a través del creciente uso de las referidas prestaciones, se constituirá una plataforma de civismo digital que canalizará efectivamente las demandas y expectativas de mejor información, mejores prestaciones, mejores procesos, mejor participación, mejores gobiernos y mejores democracias para una mejor calidad de vida ciudadana.

INTRODUCCIÓN

Se ha dado en denominar Gobierno Electrónico (del inglés "electronic government", en adelante e-Gobierno, al uso de Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) para mejorar las actividades y prestaciones de organismos del sector público en tres dominios centrales: a) procesos gubernamentales, b) interacción con la ciudadanía, y c) vínculos con organizaciones sociales intermedias y de la sociedad civil.

En el marco de los modelos de Sociedades de la Información y Sociedades del Conocimiento (Burch, 2005), se afirma que el e-

Gobierno puede constituirse en una poderosa herramienta para promover una creciente efectividad, transparencia y participación ciudadana en la gestión pública.

La mayor parte de los países de Iberoamérica exhiben notorias limitaciones para lograr los beneficios señalados, dado que su concreción requiere –mas que incorporar TIC- plasmar profundos cambios institucionales y culturales que demandan nuevos valores, actitudes, horizontes, incentivos, conocimientos y capacidades. Dicha conjunción de factores implica, a su vez, inéditos requerimientos de formación y capacitación de los servidores del Estado, así como una activa difusión, orientación y animación entre los diversos actores sociales.

La motivación central de este artículo surge de los aportes de los participantes del Foro de Expertos sobre Aplicación de Nuevas Tecnologías de Información y Comunicaciones en la Gestión Pública, realizado entre el 4 y el 17 de Junio de 2007 por la Red de Expertos Iberoamericanos en Gestión Pública patrocinada por la Fundación CEDDET y el INAP. Como experto invitado para coordinar dicho foro, pude apreciar que una parte significativa de las opiniones, testimonios y propuestas de los participantes estuvieron asociadas –directa o indirectamente- a la problemática del desconocimiento exhibido por amplios sectores de las comunidades iberoamericanas en relación a las prestaciones de e-Gobierno y sus posibles beneficios. Se concluyó que si bien es necesario capacitar en e-Gobierno a los funcionarios y agentes públicos en todos

los niveles, paralelamente resulta imprescindible formar y alentar a los distintos sectores de la Sociedad para que usen las prestaciones disponibles, reclamen por las que no funcionan y peticionen por las que necesitan y no están disponibles.

Con la finalidad de tornar viable y factible la cobertura de ese amplio espectro de requerimientos formativos y de animación sociocultural, surge la Red Iberoamericana de Formación en Gobierno Electrónico (RIF-GE), la cual está dirigida a lograr un aprovechamiento conjunto y sinérgico de las actividades, programas, experiencias y recursos de los países de las Américas en lo relativo a formación en e-Gobierno.

En este artículo, referido a la formación ciudadana en e-Gobierno, se traza una reseña del alcance de las necesidades de formación, las competencias de la RIF-GE, la indagación realizada sobre necesidades de formación y animación, y de las características del Programa de Formación en Civismo Digital.

1.- Alcance de las necesidades de formación en e-Gobierno

Hasta hace unos pocos años, se consideraba que las prioridades de formación en e-Gobierno se concentraban primordialmente en los niveles políticos, directivos y técnicos de la rama ejecutiva del gobierno federal o central de cada país.

Hoy se percibe que las referidas necesidades de formación han experimentado un notorio crecimiento, al expandirse sustancialmente los requerimientos (Tesoro, 2007-3):

a) En el Estado: a los diversos niveles –políticos, directivos, jefaturas, agentes de base- de las estructuras administrativas, técnicas y profesionales de los distintos poderes del Estado (legislativo, ejecutivo, judicial) en las diversas jurisdicciones territoriales (central, estadual-provincial, municipal), así como a quienes les compete proponer, planificar, gestionar y negociar –en ámbitos nacionales e internacionales- crecientes cuestiones vinculadas con las TIC, el e-Gobierno y las Sociedades de la Información y del Conocimiento.

b) En la Sociedad: a los dirigentes, profesionales y voluntarios de instituciones ciudadanas (ONG, entidades de bien público, partidos políticos) y educativas (de nivel medio, superior y universitario), organizaciones sociales (sindicatos, mutuales, cooperativas), a las empresas y las cámaras empresarias, al personal de los cybers, locutorios y telecentros, así como a organizaciones de interfaz con diversos grupos que requieren prioritariamente prestaciones de e-Gobierno (adolescentes con derechos amenazados o vulnerados, mujeres vulnerables, discapacitados, tercera edad, indígenas, poblaciones aisladas). Todos ellos necesitan conocer la naturaleza de las prestaciones de e-Gobierno, los beneficios que ofrecen, las condiciones para concretarlos, el espectro de aplicaciones y las posibilidades disponibles en los respectivos ámbitos de actuación.

Al respecto, la Carta Iberoamericana del Gobierno Electrónico (CLAD, 2007), aprobada por la IX Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración

Pública y Reforma del Estado en Pucón (Chile) el 1°/06/2007, expresa que el e-Gobierno será un instrumento efectivo al servicio de la ciudadanía si se logra que ésta esté informada sobre los servicios electrónicos a disposición, pero sobre todo, si se logra integrar la herramienta e-Gobierno a la cultura social, mediante un proceso de formación y animación que estimule el acceso, la participación y utilización responsable de la misma. En su cláusula 29 la Carta Iberoamericana señala que los Estados deben promover y planificar la formación de los ciudadanos a este respecto y destaca que la pieza fundamental es la educación de las nuevas generaciones desde la más temprana edad. Esto último implica incorporar la temática del e-Gobierno dentro de la formación cívica de los planes educativos primario, medio y superior.

2.- Las competencias de la RIF-GE

Dentro del escenario delineado, de necesidades de formación extendidas a toda la población "desde la más temprana edad", el objetivo central de la Red Interamericana de Formación en Gobierno Electrónico (RIF-GE) es lograr un aprovechamiento sinérgico de las actividades, experiencias y recursos de los países de las Américas en la formación en e-Gobierno, de manera que los aportes de cada comunidad beneficien al conjunto.

La RIF-GE del Colegio de las Américas (COLAM) de la Organización Universitaria Interamericana (OUI) cuenta con el apoyo de la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI) y con el auspicio de la Secretaría Ejecutiva

para el Desarrollo Integral (SEDI) de la Organización de los Estados Americanos (OEA), del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), del Instituto para la Conectividad en las Américas (ICA) y de la División de Administración Pública y Gestión del Desarrollo de las Naciones Unidas (UNDPADM).

Las competencias asignadas a la RIF-GE incluyen la formación académica y profesional de funcionarios y agentes públicos, así como la capacitación y animación de los actores sociales destinatarios de las prestaciones de e-Gobierno, con el propósito de mejorar –a través de las mismas– la calidad de vida ciudadana (Tesoro, 2007-2).

La imagen objetivo que sustenta el quehacer formativo en la RIF-GE responde a un escenario de gobernabilidad democrática en el que todos los habitantes de los países de las Américas puedan ejercer sus derechos y articular sus intereses. Se postula que ese escenario permitirá encauzar los conflictos, avanzar en la resolución de los problemas sociales y generar capacidades institucionales adecuadas para movilizar constructivamente las energías de las respectivas sociedades (Molina Blandon, 2007).

3.- Los aportes del Foro REI

A través de los aportes del Foro REI se manifestaron inquietudes asociadas al grado en que diversos factores intervinientes –político-institucionales, administrativo-organizacionales económicos y culturales– condicionan el desarrollo y desempeño de las iniciativas de e-Gobierno. Hubo referencias, por ejemplo, a ciertas concepciones del "poder" que

anquilosan estructuras, pautas organizativas y prácticas administrativas.

Se señaló que dichos marcos parecen inhibir la concreción del potencial de las TIC para operar como herramientas de transformación del Estado y sus procesos, enfatizándose en el déficit que provoca la frecuente fragmentación y desconexión entre estrategias y programas de gobierno, así como la brecha entre éstos y la evolución de las respectivas sociedades. Respecto de la fragmentación interna, se hizo referencia a casos de virtual desvinculación decisoria entre las iniciativas de e-Gobierno y los planes y programas oficiales de desarrollo, de reforma y modernización administrativa, así como de modelos de Sociedad de la Información y del Conocimiento. Respecto de la relativa prescindencia y distanciamiento de la evolución de las sociedades, se señaló, por ejemplo, que aun cuando la vertiginosa expansión de la telefonía celular en los países de la región implica un virtual "derrumbe" de mitos asociados a la "exclusión" y al "analfabetismo" digital, poco están haciendo hoy los gobiernos para aprovechar –en términos de servicio a la ciudadanía– el auténtico capital social que representa esa inmensa red de conectividad activa que incluye a los más diversos sectores socioeconómicos.

Entre las limitaciones de los gobiernos de la región para generar, desarrollar y sustentar respuestas y soluciones de e-Gobierno se señalaron las siguientes: a) la dificultad para plasmar visiones compartidas e integrar estrategias multisectoriales, b) los recurrentes cambios en las reglas de juego, c)

la dificultad para mantener políticas y planes a través del tiempo, d) la habitual supeditación de la racionalidad programática a efímeros favoritismos políticos, e) las resistencias a compartir servicios, procesos o recursos informativos, f) el frecuente anacronismo de los modelos de gestión, y g) los consabidos problemas de compatibilidad e interoperabilidad de grupos, intereses, visiones y propósitos, así como –complementariamente– de hardware, software y bases de datos.

Con base en tales limitaciones, puede señalarse que la propuesta, desarrollo y sustentación de auténticas respuestas y soluciones de e-Gobierno en los países de Iberoamérica depende mucho más de las sociedades que de los respectivos gobiernos. Como consecuencia, resulta esencial formar, animar y alentar a los distintos sectores de la sociedad (por ejemplo: organizaciones comunitarias, grupos de personas mayores, adultas, adolescentes, minorías) para que descubran los beneficios potenciales del e-Gobierno, usen las prestaciones disponibles, reclamen por las que no funcionan y petitionen por las que necesitan y no están disponibles.

A partir de dichas interacciones relativas a las prestaciones disponibles de e-Gobierno, los ciudadanos podrán reclamar –sucesiva y gradualmente– mejor información, mejores prestaciones, mejores procesos, mejor participación, mejores gobiernos y mejores democracias para una mejor calidad de vida. Para la puesta en marcha del referido ciclo virtuoso, la RIF-FE propone un programa de formación ciudadana en "Civismo Digital" cuyas

características se reseñan en la siguiente sección.

4.- El Programa de Formación en Civismo Digital

a) Caracterización

En la mayor parte de los países de Iberoamérica, las prestaciones de e-Gobierno dirigidas a la población en general exhiben una notoria subutilización debida a diversos factores, entre ellos: i) ignorancia acerca de su existencia, ii) desconocimiento de sus posibles beneficios, iii) escepticismo o desconfianza, iv) limitaciones en el acceso o dificultad en el uso, v) trabas y escollos en los procedimientos, vi) insuficiente promoción, y vii) insuficiente interés en que sean usadas.

El Programa de Formación en Civismo Digital (ForCiD) se dirige a difundir el uso de prestaciones de e-Gobierno entre los integrantes más vulnerables de los sectores socioeconómicos medios, medios bajos y bajos, captando las necesidades directamente de los afectados y canalizando su resolución a través de prestaciones de e-Gobierno disponibles en la misma comunidad.

El programa consiste básicamente en constituir una red de "facilitadores" (líderes barriales y comunitarios) para que, a través de sus amplias y densas redes de vínculos en las respectivas comunidades, capten las necesidades de los vecinos y las canalicen hacia los cybers que se harán cargo de su tramitación mediante servicios de e-Gobierno.

El componente formativo del programa apunta a capacitar, animar y proporcionar apoyo permanente a los "Tutores" que tendrán

a su cargo la formación y animación sociocultural de los líderes barriales y comunitarios (Facilitadores) y de los propietarios y empleados de cybers (Operadores) para el desempeño de sus respectivos roles.

La relación del programa ForCiD con los municipios e instituciones locales pertinentes (ONG, entidades barriales, cooperativas, mutuales) se desarrolla paulatinamente a medida que éstos visualizan la efectividad de las acciones del programa y los alcances de sus objetivos. Puede ocurrir que los municipios perciban, inicialmente, que las acciones del programa se superponen con las funciones de sus departamentos de acción social. Sin embargo, tienden a participar a medida que aprecian la efectividad y los beneficios adicionales de la operatoria.

Para la fase piloto –durante 2007– se adopta como núcleo básico de acción la Ciudad de Tandil (Provincia de Buenos Aires) con su ámbito de influencia, complementado con un conjunto de cohortes muestrales en la Ciudad de Buenos Aires y en municipios del Conurbano Bonaerense. La información de base para el diseño de dicha fase piloto fue reunida con la colaboración de los cursantes de la asignatura Metodología de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires durante el primer semestre de 2007.

El programa contribuye a lograr los objetivos formulados en la Carta Iberoamericana del Gobierno Electrónico (CLAD, 2007) fundados en que el derecho del ciudadano a acceder por vía electrónica a las

Administraciones Públicas abre múltiples posibilidades de inclusión social a través del acceso a información, servicios, participación y control, por encima de eventuales barreras burocráticas, socio-económicas, culturales, educativas, de espacio y de tiempo.

Las evidencias que emergen de las experiencias piloto permiten prever que el programa contribuirá a promover la inclusión y la reconstitución del tejido social a través del acceso solidariamente universalizado a los beneficios del e-Gobierno.

b) Objetivos

El objetivo inmediato del Programa es formar: a) "Facilitadores" que actúen como agentes promotores y de interfaz entre los vecinos y los servicios de e-Gobierno, b) "Operadores" que tramiten las soluciones por vía telemática, y c) "Tutores" que orienten la formación y animación sociocultural de los Facilitadores y Operadores y les presten apoyo y acompañamiento en el ejercicio de sus funciones.

c) Beneficiarios finales

La población beneficiaria final está constituida esencialmente por los habitantes de las comunidades de nivel socioeconómico medio, medio-bajo y bajo, entre los cuales se priorizan los casos críticos de necesidad, por ejemplo: problemas de discapacidad o de salud, familias numerosas en situación de indigencia; menores, adolescentes, mujeres y ancianos con derechos amenazados o vulnerados.

d) Actores

Los actores centrales del programa son los siguientes:

I- El Facilitador

El Facilitador es una persona con una amplia y densa red vincular en su comunidad, que conoce las necesidades de sus vecinos y que puede canalizarlas mediante soluciones disponibles de e-Gobierno a través de "Operadores" de la misma comunidad. Se trata, en general, de líderes comunitarios, de dirigentes de cooperativas, mutuales y entidades de fomento barrial, así como de organizaciones religiosas, solidarias y de partidos políticos.

El desarrollo, por parte de dichos actores, de las actitudes, conocimientos y capacidades para ejercer el rol de Facilitador del Programa ForCiD implica una notoria calificación en su rol y en su potencial de servicio dentro de sus comunidades.

II.- El Operador

El Operador es propietario o empleado de un cyber, locutorio o telecentro, capacitado para concretar los trámites requeridos a través de aplicaciones de e-Gobierno. La inmersión en el rol de Operador del Programa ForCiD les permite desarrollar actitudes, conocimientos y capacidades que implican una notoria calificación en sus capacidades de servicio.

III.- El Tutor

El Tutor tiene a su cargo la formación de los Facilitadores y de los Operadores, desarrollando una relación personalizada con cada uno de sus tutoriados. Los Tutores del Programa ForCiD cumplen las siguientes funciones: i) Guiar y ser ejemplo del sentido de responsabilidad y motivación por el ejercicio de la función con permanente actualización en los contenidos y

técnicas, ii) Acompañar y apoyar a los cursantes en la adquisición de los conocimientos y habilidades requeridos, iii) Apoyar, evaluar y realimentar a los cursantes en la ejercitación práctica, y iv) Proveer a los egresados orientación, acompañamiento y apoyo en el ejercicio de la función.

Los Tutores son estudiantes universitarios o terciarios avanzados en carreras vinculadas con lo social (sociología, trabajo social, comunicación, administración) con manifiesta vocación y aptitud para ejercer la función tutorial. Reciben una interesante calificación profesional adicional con alto potencial de aplicación en sus campos profesionales, así como un ingreso económico que contribuye a sufragar sus estudios.

Está previsto también formar en ese rol a profesionales y técnicos de los departamentos de acción social de los municipios que se interesen por ejercerlo. Para fases ulteriores, se prevé incorporar a Facilitadores y a Operadores con manifiesta disposición y aptitud para ejercer el rol tutorial, quienes aportarán a la función la experiencia obtenida en el campo. Dado que los servicios disponibles de e-Gobierno varían en cada provincia y municipio, los tutores deberán adaptar cada curso a las propias características de la localidad.

e) Convocatorias y difusión

Para la convocatoria de candidatos a Tutores se realiza una amplia difusión en las instituciones de educación universitaria y superior de las áreas cubiertas. La convocatoria de candidatos a Facilitadores y a Operadores se difunde ampliamente entre las

entidades relevantes de las localidades pertinentes. Paralelamente, se realizan campañas de sensibilización social para el proyecto, a través de actores y redes sociales claves en las respectivas áreas geográficas.

Para la difusión y sensibilización en cada localidad, se distribuyen folletos y se realizan encuentros con el apoyo de las autoridades, profesionales y técnicos de los departamentos de acción social de los municipios.

5.- Colofón

La Carta Iberoamericana del Gobierno Electrónico (CLAD, 2007) reconoce el derecho de los ciudadanos de los países de Ibe-

roamérica a relacionarse con sus Administraciones Públicas por vía electrónica, enunciando las garantías que deben proveer los Estados para el ejercicio de dicho derecho.

Si el e-Gobierno permanece divorciado de los sectores más numerosos de la población, que son a su vez los más débiles y vulnerables, no aportará estímulos inductores de los cambios imprescindibles en las pautas vinculares internas y externas de las administraciones públicas, sino que, por el contrario, continuará cristalizado -a través de los vicios del "divismo" y el "cinismo" digital- en la entrópica y distópica trayectoria de esas reglas de juego.

Es por ello que la formación de los Tutores, Facilitadores y Operadores incluye, además de los contenidos relativos a las aplicaciones disponibles de e-Gobierno, otros contenidos cívicos dirigidos a comprender la razón de ser y el funcionamiento de la democracia, de la participación ciudadana, de la transparencia y de la ciudadanía digital activa y responsable. Por último, la formación de Tutores, Facilitadores y Operadores pone de relieve que la relación entre las tecnologías y los contextos organizativo-culturales de implementación es siempre bidireccional y mucho más compleja de lo que sugieren las nociones de "resultado" e "impacto".

REFERENCIAS

- Burch, Rally (2005): "Sociedad de la información y sociedad del conocimiento", en Alain Ambrosi, Valérie Peugeot y Daniel Pimienta (coord.), Palabras en Juego: Enfoques Multiculturales sobre las Sociedades de la Información, C & F.

<http://www.vecam.org/article518.html>

- CLAD (2007): Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico, Aprobada por la IX Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado; Pucón, Chile, 31 de mayo y 1º de junio de 2007

<http://www.clad.org.ve/consensopucon.html>

- Molina Blandon, Yalina; Brunelle, Dorval (dir), Gudiño, Patricia (dir) (2007): Desarrollo de Programas Interamericanos sobre Gobernabilidad: Informe preliminar sobre la gobernabilidad en las Américas, Colegio de las

Américas (COLAM), Organización Universitaria Interamericana (OUI), Feb.

- Tesoro, José Luis (2007-1): "Red Interamericana de Formación en Gobierno Electrónico: objetivos y fundamentos". Directorio de Gobierno Electrónico: el Portal del Gobierno Electrónico, Marzo.

<http://www.gobiernoelectronico.org/node/5240>

- Tesoro, José Luis (2007-2): "Red Interamericana de Formación en Gobierno Electrónico (RIF-GE): indagar para compartir" Directorio de Gobierno Electrónico: el Portal del Gobierno Electrónico, Abril.

<http://www.gobiernoelectronico.org/node/5301>

- Tesoro, José Luis (2007-3): "Necesidades de formación en Gobierno Electrónico", Directorio de Gobierno Electrónico: el Portal del Gobierno Electrónico, Julio.

<http://www.gobiernoelectronico.org/node/5574>

FIRMAS INVITADAS



Manuel Villoria Mendieta

*Catedrático de Ciencia Política
y de la Administración de la
Universidad Rey Juan Carlos
de Madrid.
Experto Invitado.
España*

Foro de
Experto

La ética del empleado público

La ética administrativa, como ética aplicada, intenta aplicar los principios fundadores al ámbito de la Administración pública. El problema es que en el ámbito de lo moral y de lo ético existe un pluralismo enorme, por lo que se hace muy difícil definir un punto de partida común desde el que juzgar la acción administrativa (Cortina, 2007, pp. 161 y ss). En cualquier caso, a pesar de la ineludible aceptación del pluralismo, es preciso buscar algunos fundamentos nucleares que nos eviten caer en el relativismo. Que dichos fundamentos sean verdades morales universales y estables, verdades auto-evidentes o que sean más bien modestos intentos de construir principios racionalmente y someterlos a la prueba del mejor juicio (Etzioni, 2006; Bernstein, 2006), es algo secundario en estos momentos. Lo importante es que tengamos una argumentación racional y razonablemente fundamentadora de los principios y que ésta supere la prueba del contra-argumento relativista. Un relativismo que daría por buena cualquier opción fundamentadora de la obediencia del empleado público, aunque ésta conllevara el genocidio o el pisoteo de la dignidad humana. Un relativismo rechazable, sin por ello caer en fundamentalismos que eliminen el necesario pluralismo.

Para los antiguos, y sigo en este relato a Rafael del Águila (2007), la lealtad con la ciudad en la que se vive o el compromiso cívico era lo que nos hacía verdaderamente humanos, evitando que nos convirtiéramos en idiotés es decir, insolidarios que no merecen ningún respeto. No hay mayor virtud, ni mayor gloria, como decía Cicerón, que preocuparse por el bien común. Esta tradición del buen ciudadano como la persona que se implica, que participa, que se sacrifica por la libertad política de su pueblo es la que pasa a la tradición republicana renacentista y allí se enriquece y diversifica. Más tarde, Rousseau intensifica la tensión entre el papel del ciudadano y su dimensión plural como ser humano, llegando a la conclusión de que las personas deben sacrificar toda dimensión personal a su papel como ciudadanos. La historia que cuenta en el Emilio y que pone como ejemplo de ciudadanía es ilustrativa de esta opción radical a favor de la dimensión pública y del sacrificio de la dimensión privada. Una madre espartana de cinco hijos espera ansiosa noticias de la batalla, cuando llega el ilota para transmitir la noticia le dice a la madre que sus cinco hijos han muerto, ella

le insulta y le contesta que no le ha preguntado eso. El ilota le dice que se ha ganado la batalla. La madre acude al templo a dar gracias a los dioses. Para Rousseau, ese es un ejemplo de ciudadanía. En suma, cada asociado en la comunidad debe ceder todos sus derechos a la comunidad.

A partir de estas versiones de la libertad de los antiguos y del civismo clásico, en los siglos sucesivos y, especialmente, en el siglo XIX, cierta tradición –ya moderna– va construyendo un modelo de ciudadanía en el que el buen ciudadano es el que sacrifica todo por el bien común, pero ese bien común al que servir empieza a desvincularse de la deliberación en condiciones de igualdad de todos los miembros de la comunidad. En concreto, Hegel rechaza la democracia, pues en ella la participación del pueblo se reduce al sufragio infrecuente, con lo que los ciudadanos se desentienden de los asuntos públicos. Además, la concurrencia entre los intereses y preocupaciones de la multitud difícilmente puede desembocar en una decisión en interés general. Se necesita una mediación que universalice el particularismo de los intereses particulares. De ahí que, para él, el Estado es la realización efectiva de la libertad concreta, el Estado es el espacio en el que se garantiza la realizabilidad de lo particular (Maragat, 2003, pp. 51 y ss.). En suma, sin el Estado no sería posible que el interés común, plasmado en leyes, nos gobernara, pues los intereses fragmentarios, egoístas y fútiles de la ciudadanía harían inviable tal posibilidad.

Mas ahora, desvinculado el interés común de la deliberación soberana de la ciudadanía en condiciones de isonomía e isogoría, empiezan a surgir mitos representativos del interés común a los que servir con absoluta lealtad, mitos que arrastran al fenómeno totalitario. Bien sea la comunidad nacional homogénea con base racial (nazismo), bien sea la realización del impareable devenir histórico que permitirá la construcción de una sociedad sin clases guiados por la vanguardia del proletariado (comunismo). En ambos casos, la consecución del objetivo final no debe ser impedida por ningún tipo de compasión, ni por ninguna consideración a los derechos individuales. Y, en ambos casos, el Estado adquiere la categoría de instrumento clave de la dirección a través de la coerción, llegando en ocasiones sus organizaciones coercitivas a convertirse en el fundamento del poder político y el medio de destrucción de toda oposición interna y externa a los políticos que las logran dominar (Skocpol, 1979). Pues bien, en ese tipo de regímenes políticos la politización de la sociedad en su conjunto lleva a hablar de sociedades totalitarias. Sociedades donde el buen ciudadano es quien contribuye con absoluta dedicación al fin último que guía la acción colectiva, despersonalizándose y deshumanizándose, cediendo todo derecho –incluso la vida– a ese Estado que guía a la consecución del bien final.

La pregunta ahora es ¿y cómo es el buen funcionario de ese Estado? No parece difícil la respuesta: leal, eficaz y objetivo, fiel cumplidor de las órdenes y

entregado en cuerpo y alma al deber profesional, mas, sobre todo, alguien que no se pregunta por la moralidad de las decisiones, alguien que no se plantea los fines, sino que los asume sin ninguna veleidad intelectual. Si los nazis hubieran ganado la guerra, Adolf Eichmann sería un modelo a seguir. Para su desgracia, y para bien de la humanidad, los nazis perdieron la guerra, y Adolf Eichmann, tras huir de Alemania al finalizar la Segunda Guerra Mundial y refugiarse en Argentina, fue descubierto por los cazanazis israelíes y llevado a Jerusalén donde tras ser sometido a un juicio por sus presuntos crímenes, fue ahorcado (Arendt, 1963).

El caso Eichmann nos plantea cómo, bajo un régimen totalitario, la obediencia a las órdenes y la objetividad y eficiencia pueden convertirse en las mejores aliadas de la barbarie. En este caso, se puede comprobar cómo la "ética de la neutralidad" arrastra a Eichmann por la pendiente de la complicidad con el genocidio. Eichmann tenía que cumplir el deber, aunque no le gustara, es más, tenía que cumplir la ley, aunque la ley fuera una aberración moral y jurídica. Era su obligación como funcionario. Cuando ya toda la jerarquía administrativa incorpora a sus prácticas los programas de exterminio, el "buen funcionario" Eichmann se siente liberado del pesado fardo de saber que cumplía órdenes que no superaban el filtro del imperativo categórico kantiano, pues en ese momento toda la Administración alemana desarrolla esas políticas y él es un pequeño "diente" en la inmensa maquinaria. Su rebelión

era insignificante, insuficiente a todas luces para parar el proyecto y, además, irracional desde una perspectiva de pura supervivencia. La "ética de la estructura" le aporta, además, el consuelo que la conciencia le niega. El resultado de la "solución final" es el fruto de miles de personas y él no puede ser responsable de algo decidido por el Führer y desarrollado por la inmensa maquinaria burocrática del régimen, de la que él es sólo una minúscula rueda.

Frente a esta historia, nos permitiremos ahora utilizar el guión de una película para enfrentar el dilema moral desde otra perspectiva a la de Eichmann, en un régimen también totalitario. En la excelente película de Florian Henckel von Donnersmarck, "Das Leben der Anderen" (La vida de los otros), se plantea una situación en principio semejante. En este caso el país es el mismo, pero el régimen totalitario ya sólo controla una parte del país –República Democrática Alemana–, y no es de carácter racista, sino comunista. El capitán Gerd Wiesler es un oficial extremadamente competente de la Stasi –policía secreta del régimen, un "buen funcionario" dedicado a la persecución de disidentes y al espionaje de la sociedad, especialmente para evitar las huidas del "paraíso socialista". Frente al banal y cínico Eichmann, Wiesler es un hombre convencido de sus ideales, fiel comunista que ha entregado su vida a la causa. No tiene vida privada prácticamente y su forma de vivir es de una frugalidad espartana. Un antiguo compañero de la academia de la Stasi, actualmente teniente

coronel, y ejemplo del oportunista político, le encarga la vigilancia de un conocido poeta y autor teatral que, a pesar de ser leal comunista, tiene la "mala suerte" de ser novio de una actriz por la que el ministro de Cultura tiene una especial predilección. La vigilancia comienza con un despliegue de eficacia y meticulosidad extraordinario. Mas, finalmente, Wiesler abandona su eficacia y, en lugar de espiar e informar a los superiores, se dedica a proteger al poeta y a su novia. Poco a poco, el buen funcionario se convierte en un mal funcionario, y el buen ciudadano comunista se convierte en un mal ciudadano. El eficaz espía pone en peligro su vida por salvar la de los otros, aunque los resultados no sean los deseables. La actriz se suicida tras denunciar a su novio por escribir un artículo contra el régimen.

Para concluir con estas dos historias, la clave del dilema al que ambos se enfrentan es la de si existen límites morales a la acción del Estado y, con ello, límites a las órdenes que un funcionario debe obedecer en cualquier país, momento o régimen. Si la respuesta fuera negativa, deberíamos aceptar que los intereses comunes, tal y como son entendidos por los gobernantes en cada momento, son la sagrada ley del empleado público y su único dilema es cómo cumplir la orden con la máxima diligencia. Si la respuesta fuera positiva, tendríamos que aceptar que el buen funcionario no está sin más al servicio de un régimen, ni al servicio de un gobierno, sino prioritariamente al servicio de la justicia del sistema y de unos valores universalizables

y, si se respetan éstos, al servicio de los intereses generales tal y como puedan interpretarse por el gobierno de turno. Pero, si no se respetan los valores universalizables, el buen funcionario debe convertirse en un obstáculo a la depravada acción de gobierno y no en un cómplice fiel. En los casos elegidos en este artículo esta opción parece clara, Wiesler obra bien y Eichmann mal, aunque Wiesler se convierta en un mal funcionario y Eichmann sea un ejemplo de eficacia y "profesionalidad"; dado que estamos ante regímenes especialmente odiosos seguro que esta afirmación anterior no genera demasiadas controversias... ¿mas podríamos defender esto también en una democracia liberal?

Para empezar a responder, es fundamental reconocer que el liberalismo considera que un buen ciudadano no es aquel que vive para la política y el bien común, sino aquel que se preocupa de sus propios intereses y es capaz de convivir civilizadamente respetando los derechos ajenos. De ahí que, en sus orígenes, sea tan importante la propiedad como fundamento de la ciudadanía. Sólo los propietarios han sabido elegir, saben proteger sus intereses y tienen independencia y capacidad de juicio suficiente. Por ello, deben poder votar. El resto, dado que no saben proteger sus intereses, difícilmente protegerán los de todos. Frente a los regímenes anteriormente enunciados –totalitarismos–, el liberalismo no glorifica al Estado –aunque en la utopía comunista deba desaparecer en un futuro lejano–, sino que considera al Estado un mal necesario que nos

evita la anarquía y la guerra civil. Este Estado tiene como finalidad esencial proteger los derechos naturales de los ciudadanos: seguridad, propiedad y libertad (entendida como el derecho a la no intromisión). Además, para evitar que asuma poderes excesivos y pueda quebrar esa función, se establece la división de poderes y se desarrolla el Estado de derecho.

La consecuencia fundamental de lo dicho, a nuestros efectos, es que en una democracia liberal no puede darse el pisoteo de los derechos o valores universalizables e, incluso, que los procedimientos para la definición del interés general, a través de nuestros representantes, mantienen unos ciertos criterios de justicia. Por ello, el buen funcionario de la democracia liberal sí es, ahora, quien obedece órdenes, es leal, es eficaz, eficiente e imparcial, y no se pregunta por los fines –dado que se presume que los representantes son electos para definirlos y que los valores universalizables son respetados-. Un valor más, y muy importante, es la legalidad: el buen funcionario obedece las leyes y las cumple. Por todo ello, a las preguntas antes realizadas tendríamos que dar como única respuesta posible la de que, en primer lugar, sí existen límites morales a la acción del Estado, pero que, dado que, en pureza, en una democracia liberal no es posible que el Estado se salte dichos límites, no puede un buen funcionario en tal régimen político rebelarse frente a sus superiores.

Por desgracia, la realidad es mucho más compleja. Los exce-

sos del liberalismo abren dos tipos de vías al abuso de poder. Para empezar, el descrédito de la política lleva a la consideración de que tal vez la economía y el mercado deberían ser quienes realmente guiaran todo tipo de decisiones. El mercado debe sustituir al Estado en prácticamente todas las áreas de prestación de servicios. Y, donde se mantenga el Estado, la técnica debe sustituir a la política (Del Águila 2007), siendo los tecnócratas del área de hacienda y economía de los organismos internacionales los profetas de la nueva religión. Unos profetas que no rinden cuentas a nadie, que no son controlados por nadie. Para continuar, los políticos deben provenir del mundo empresarial y deben gestionar en contacto con ese mundo, pues es tal esfera de poder la que conoce realmente el interés general. Como consecuencia, la ciudadanía pierde contacto con la esfera pública, que se autonomiza del control ciudadano y, sobre todo, la mezcla de intereses públicos y privados en las altas esferas de poder lleva a un "capitalismo de amiguetes" (Krugman, 2002), destructor del propio mercado y generador de corrupción política sin límite. Ambos supuestos los podríamos considerar ejemplos de patologías del interés general. La primera sería la patología "objetivista", según la cual el interés general se define científicamente y no debe basarse en las preferencias u opiniones de los ciudadanos. La segunda sería la patología "subjetivista", según la cual el interés general lo definen los intereses privados de la elite dirigente.

Como conclusión, hemos de insistir en que el buen funcionario de una democracia liberal tiene la obligación moral de servir al interés general. Con ello no se pretende que sustituya a los representantes en la definición del mismo. Pero sí defender el papel del Estado y protegerlo de la corrupción y el abuso. El buen funcionario debe ejercer un control democrático a través del uso de la razón y sus conocimientos. No hay argumentos para sostener lo contrario. Si no es bueno que el Estado pague de más, si no es aceptable que los contratos se adjudiquen sin competencia, ni transparencia, si no es admisible que grupos de interés capturen políticas y decisiones en su propio beneficio, entonces necesitamos funcionarios/as que ejerzan una labor de guardianes del interés común. Esto nos lleva a concluir que, ante la pregunta de si es ético enfrentarse a los superiores en un régimen democrático, la respuesta sea sí, al menos por dos razones: por la defensa del interés general y por la defensa de la legalidad.

En suma, como sociedad necesitamos una ética que exija a los servidores públicos preguntarse por la moralidad de los fines existente tras toda orden o norma, y una ética que guíe más allá de los intereses egoístas que fundamentan la acción administrativa. Una ética que, incluso, va contra su interés inmediato por el ascenso o la aprobación superior, y que les enfrenta a la injusticia. Hasta poniendo en riesgo su carrera. Pero sin la cual, los fundamentos de la democracia siempre estarán en peligro.

Nuestras Administraciones

PERÚ



Carlos Enrique
Pérez Quezada

Consultor de proyectos en la Oficina de Planificación del Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA). Miembro de la REI de Gestión Pública del área de Recursos Humanos. Perú

El Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA) y su participación en el Proyecto de Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) del Perú



El Instituto Nacional de Recursos Naturales - INRENA¹, es una Institución que tiene como fin la promoción, fomento y regulación de la conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales renovables y su entorno ecológico². Para ello cuenta con su **Intendencia Forestal y de Fauna Silvestre**³, un órgano encargado de velar por los recursos forestales y de la fauna silvestre mediante la regulación, supervisión y participación de los actores de tales sectores, buscando promover el desarrollo económico, ecológico y social a través del establecimiento de normas claras y estables. Estas actividades se vuelven atractivas a las inversiones como alternativa de negocios, tanto en producción como en planes de manejo forestal, generando fuentes de trabajo mientras se protegen la diversidad e integridad biológica del bosque, en concordancia y respeto con las poblaciones que los habitan (como autoridad nacional, el INRENA debe realizar su trabajo en estrecha relación con los gobiernos regionales y locales, la sociedad civil organizada y el conjunto de las instituciones públicas y privadas).

El ritmo de crecimiento actual del comercio exterior peruano demanda, en aras de asegurar su eficiencia y sostenibilidad futura, una mayor calidad, eficiencia y rapidez en los procesos relacionados con los controles fiscales, de manera tal de reducir la profusión, la diversidad y la dispersión de los trámites ante el Estado. Con la integra-

Con la colaboración de:



Perú



ción de los ineludibles procedimientos de control se pretende ganar en velocidad de respuesta, equidad en la cobertura, transparencia de la gestión y abaratamiento de los costos propios de las operaciones de entrada y salida de mercancías. Este ordenamiento que implica la integración y simplificación de procesos, procedimientos y formas de documentos, impactará en la eficiencia y en los costos operacionales - tanto del Estado como del sector privado - e incrementará, sin duda, nuestra competitividad frente a otros países.

Como respuesta a los propósitos antes mencionados ha surgido el **Proyecto de Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE)**, enmarcado dentro del Objetivo Estratégico N° 3 del Plan Estratégico Nacional Exportador - PENX 2003 - 2013⁴: "Contar con un marco legal que permita la aplicación de mecanismos eficaces de facilitación del comercio exterior, fomente el desarrollo de la infraestructura y permita el acceso y la prestación de servicios de distribución física y financieros en mejores condiciones de calidad y precio". El

objetivo principal del Proyecto es identificar los procesos, trámites, licencias, permisos y certificaciones que son exigidas al exportador o importador por las diferentes entidades del Estado, con el fin de buscar la integración de los procesos de comercio exterior a través de la creación de una Ventanilla Única.

El INRENA es uno de los actores clave en el equipo de implementación del Proyecto VUCE, siendo que además, a través de su Oficina de Informática y en coordinación con la Intendencia Forestal y de Fauna Silvestre, viene desarrollando un **Sistema de Información Forestal versión Web (SIF-Web)**, el cual es una herramienta de software que permitirá la automatización del proceso de registro de documentos de control que se emiten a lo largo de la cadena de valor del sector forestal. Este instrumento de apoyo a la gestión racional de los bosques y de la cadena de producción de bienes y servicios forestales responde a las necesidades e intereses de los usuarios actuales así como de los potenciales del sistema (públicos y privados), implicando con ello una

visión de mercado imprescindible, puesto que su comprensión y la obtención de información oportuna sobre él, son factores determinantes para dinamizar el desarrollo sostenible de sectores productivos basados en recursos naturales. Más aún cuando éstos presentan la abundancia que caracteriza a los recursos forestales del Perú.

En el contexto trazado, la integración del INRENA al Proyecto de Ventanilla Única de Comercio Exterior a través de su Sistema de Información Forestal, persigue los siguientes propósitos:

- Constituirse en un instrumento útil en apoyo a la administración y control de los bosques del INRENA y a la gestión promotora de organizaciones públicas y privadas vinculadas a la actividad forestal.
- Proporcionar información confiable y oportuna a los actuales y potenciales productores, inversionistas y consumidores nacionales e internacionales.
- Producir información requerida por la OIMT⁵ promocionando en el exterior el potencial productivo de nuestros bosques y las

¹ El Instituto Nacional de Recursos Naturales - INRENA, es un Organismo Público Descentralizado del Ministerio de Agricultura, creado por Decreto Ley N° 25902 el 27 de noviembre de 1992

² Mayor información: http://www.inrena.gob.pe/inrena/inrena_mlegal.htm

³ La Intendencia de Forestal y Fauna Silvestre, es el órgano encargado de velar por el aprovechamiento sostenible de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre del Perú mediante la regulación, supervisión y participación de los actores del sector forestal, buscando promover el desarrollo económico, ecológico y social, a través del establecimiento de normas claras y estables. Estas actividades se vuelven atractivas a las inversiones como alternativa de negocios en producción y manejo forestal, mediante la ejecución de planes de manejo, los cuales generan trabajo y protegen la diversidad e integridad biológica del bosque, en concordancia y respeto con las poblaciones que los habitan.

⁴ El Plan Nacional Exportador (PENX 2003-2013) y el Plan Nacional de Competitividad (desde el 2005), plantean la creación o desarrollo de una Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) para facilitar los trámites llevados a cabo por los operadores de comercio exterior.

Nuestras Administraciones

oportunidades de negocios en el mercado internacional de maderas tropicales.

- Producir estadísticas forestales mejoradas estableciendo vínculos institucionales, entre otros, con el INEI, PRODUCE y SUNAT⁶, que permitan afianzar la imagen y el desarrollo del sector forestal peruano.

- La interconexión nacional del sistema permitirá al país y al INRENA mejorar los procedimientos actuales de control forestal y de fauna asociados a la emisión de documentos a lo largo de la cadena de valor forestal (aprovechamiento, transformación y transporte), lo cual supondrá la disponibilidad y oportunidad de entrega de esta información de control en los lugares definidos como críticos a nivel nacional. Esto significa una actualización en línea (tiempo real) de la información en aquellos lugares donde exista conexión a Internet y una actualización diferida en aquellos lugares donde no exista posibilidad de acceso a Internet.

¿Por qué es importante el Proyecto VUCE para la gestión del INRENA y de la administración en general?

Se trata de un importante avance en la modernización de la gestión de gobierno, en beneficio de los ciudadanos y

usuarios en general del sistema de comercio exterior. En el Perú todavía hoy sucede que, en los trámites que involucran a diversas entidades del Estado, cada una de ellas regula y participa con sus propias reglas de juego, lo que conlleva a que los trámites se verifiquen de manera independiente, generando muchas veces duplicidades en los requisitos y datos exigidos a los usuarios, con la consiguiente ineficiencia para la Administración en su conjunto, así como las mermas en el nivel y en la calidad del servicio a las personas.

En los diagnósticos producidos para el VUCE se han identificado los siguientes problemas:

- Procesos deficientes, engorrosos y desintegrados.
- Exigencia de presentación de documentos emitidos por el mismo Estado.
- Duplicidad en los requerimientos exigidos por las instituciones gubernamentales.
- Organismos que tienen a cargo supervisión o verificación de mercancías no coordinan entre sí el momento de inspección (SUNAT y Policía Nacional del Perú).
- Las entidades que tienen participación en el control de mercancías restringidas en la importación y/o exportación,

mantiene procedimientos independientes no coordinados con los de las demás entidades que participan en estas operaciones, situación que origina trámites aislados y con esquemas, plazos y términos diferentes, así como formularios obsoletos o muy complejos.

- Ausencia de una gestión de datos integrada o por los menos del uso de plataformas, servicios y protocolos tecnológicos armonizado.

Las **ventajas para los ciudadanos y las empresas** a raíz de la implementación del VUCE implicarán la simplificación sustantiva de los trámites, reduciendo el tiempo involucrado y facilitando todas las instancias del servicio a los usuarios, desde el acceso a través de un único punto de acceso hasta la obtención de los respectivos certificados y autorizaciones, pasando por la posibilidad de brindar información en cualquier momento sobre el estado del trámite en curso. Se trata de simplificar el modo en que las personas se relacionan con la Administración y sus instituciones.

Desde la óptica de la propia Administración Pública, ella se verá beneficiada en los siguientes aspectos:

- Disponibilidad inmediata de registros administrativos de

⁵ La Organización Internacional de Maderas Tropicales – OIMT tiene la misión de facilitar y promover el análisis, asesoramiento y cooperación técnica internacional en el comercio internacional, la utilización de maderas tropicales y el manejo sustentable de los bosques.

⁶ INEI – Instituto Nacional de Estadística e Informática (<http://www.inei.gob.pe>).

PRODUCE – Ministerio de la Producción (<http://www.produce.gob.pe>).

SUNAT – Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (<http://www.sunat.gob.pe>)



las entidades públicas involucradas.

- Intercambio electrónico de información entre las entidades participantes.
- Simplificación e integración de trámites y procedimientos administrativos.
- Fomento de la cooperación entre las entidades públicas participantes.
- Validez por origen de las autorizaciones emitidas en el curso del trámite.
- Mayor efectividad y eficiencia en los controles fiscales sobre la operatoria.

El impacto del VUCE en el INRENA

Los beneficiarios naturales del proyecto en el ámbito del INRENA son todas las personas, físicas o jurídicas, interesadas u ocupadas en exportar flora maderable, flora no maderable, fauna silvestre.

Para lograr los beneficios, el INRENA está llevando a cabo, además de la ya citada instrumentación del SIF Web, las siguientes acciones en el marco del Proyecto VUCE:

- Fortalecimiento del Centro de Información Estratégica Forestal⁷, quien proporcionará la información en línea y en tiempo real la data en coordinación con la Oficina de Informática⁸.
- Se han formulado y se está procediendo a realizar

propuestas de convenios interinstitucionales, empezando con la SUNAT, quien cuenta con la mayor infraestructura y apoyo financiero, a los efectos de analizar hasta qué punto es posible compartir parte de la infraestructura requerida para el presente proyecto.

- Su propuesta para el Texto Único de Procedimientos Administrativos del INRENA y de las Unidades Operativas del Ministerio de Agricultura, con la finalidad de uniformizar conceptos y montos.

Datos del Proyecto VUCE

Para la implementación del Proyecto VUCE se ha contemplado el financiamiento por medio de cooperación internacional, por parte del Banco Mundial y de la Unión Europea, por un monto cercano a los 800,000 Euros. Se ha planteado la puesta en marcha del proyecto hacia Marzo del 2008.

Instituciones Públicas y Privadas que participan en la implementación:

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR – Responsable de la implementación del Proyecto)
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA)
- Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA)
- Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA)

- Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID)

- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC).

- Dirección General de Control de Servicios de Seguridad, Control de Armas, Municion y Explosivos de Uso Civil (DICSCAMEC)

- Instituto Tecnológico Pesquero (ITP)

- Ministerio de la Producción (PRODUCE).

- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.(SUNAT)

- Asociación de Exportadores – ADEX.

- Cámara de Comercio de Lima – CCL.

- Sociedad Nacional de Industrias – SNI.

- Sociedad de Comercio Exterior del Perú – COMEX PERU.

- Asociación de Agentes de Aduana del Perú – AAAP.

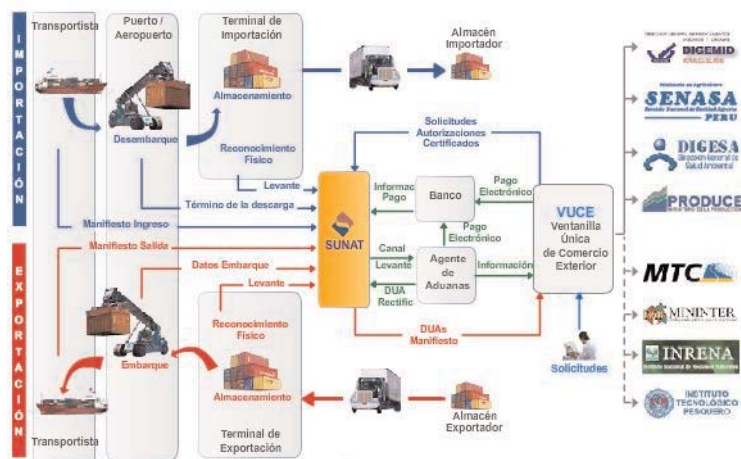
La estrategia de implementación del proyecto VUCE responde a sucesivas etapas, en las cuales se han definido los diferentes roles que cumplen cada una de las instituciones públicas y organizaciones involucradas.

⁷ El Centro de Información Estratégica Forestal – CIEF, es un proyecto auspiciado por la Organización Internacional de Maderas Tropicales.

⁸ La Oficina de Informática es la encargada de las funciones de desarrollo de sistemas, soporte técnico y apoyo informático a los usuarios de las diferentes áreas dentro del INRENA.

Nuestras Administraciones

ESQUEMA DEL PROYECTO



Documentos de referencia y consulta.

- Actas de reuniones de los integrantes del Grupo de Trabajo del Proyecto VUCE-INRENA.
- Actas de reuniones de los representantes de cada Institución Públicas y Privada que conforma el Proyecto VUCE en las instalaciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

• Términos de Referencia para la Contratación de la Consultoría que realice el Estudio - Propuesta de procedimientos específicos internos de INRENA e interconexión de sus sedes a nivel nacional, que soporten el modelo general integrado de Despacho de Importación y Exportación de mercancías previsto en la Ventanilla Única de Comercio Exterior

• Informe Final del Estudio Para la Integración de los procesos de Comercio Exterior (Ventanilla Única en el Perú), Tomo I, Abog. Eduardo González Espinoza, Enero 2006.

• Ley N° 28977 de Facilitación del Comercio Exterior.

• Proyecto de Reglamento de la Ley N° 28977 de Facilitación del Comercio Exterior.

• Exposición del 29 de abril del 2006 a cargo de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - SUNAT.

• Decreto Supremo N° 165-2006-EF que crea la Ventanilla Única de Comercio Exterior del 02 de noviembre del 2006.

• Estudio de Implementación de la VUCE. Adolfo Róquez, Año 2005.

• Formulación del Proyecto VUCE Versión 1.0, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.

UN COMPARATIVO DE PROYECTOS SIMILARES EN OTROS PAÍSES

PAIS CARACTERÍSTICAS	COLOMBIA	CHILE	ESPAÑA
Nombre de la Ventanilla Única	Nombre de la Ventanilla Única Ventanilla Única de Comercio Exterior	Ventanilla Única de Comercio Exterior	Presentación telemática de solicitudes vinculadas a comercio exterior
Norma de creación	Decreto N° 4149 (10/12/2004)	Convenios institucionales entre Aduanas y cada una de las entidades participantes	Orden ECO/ 1101/2002 (17.05.2002). Se sustenta en Orden EHA/3636/2005 (11.11.2005)
Entidad responsable	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Mincomercio)	Secretaría de Economía a través del Servicio Nacional de Aduanas (SNA)	Ministerio de Economía y Hacienda y Secretaría General de Comercio Exterior
Fecha de implementación	Febrero de 2006 al 100%	2004	2002
Operaciones de comercio exterior consideradas	Importación y exportación de mercancías	Importación y Exportación de Mercancías	Importación y Exportación de Mercancías
Uso de medios de seguridad	Certificado Digital de Firma (Circular Externa N° 038 - 02.06.2005)	No se cuenta con información sobre uso de firma electrónica.	Firma electrónica avanzada (Ley N° 59/2003 - 19.12.2003)
Formulario de la Ventanilla	Formulario Único de Comercio Exterior	No	No
Pago electrónico	Si	Si	Si

Fuente: Informe Final del Estudio Para la Integración de los procesos de Comercio Exterior (Ventanilla Única en el Perú).

Nuestras Administraciones

ARGENTINA



Virginia Isabel Mayer

Asesora de la Dirección General de Administración del Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires. Coordinadora Latinoamericana de la REI en Gestión Pública, del Área de Recursos Humanos. Argentina

SIGRE: El avance del gobierno electrónico en la provincia de Buenos Aires

El SIGRE -Sistema Integral de Gestión para la Reforma de Economía- ha significado un cambio cultural en el Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires. Su implantación implicó volver a pensar la forma de trabajo, abandonando la manera tradicional de trabajar por áreas y sectores para abordar la labor por medio del engranaje colectivo de los procesos integrados, caracterizados por compartir información y gestar conocimiento.

Se trata de un proyecto nacido en el seno de la Dirección General de Administración del Ministerio de Economía, organismo que lo ha impulsado, diseñado, desarrollado y desde hace prácticamente dos años puesto en régimen de marcha, marcando con este hito el comienzo de una etapa de continuas mejoras que se manifiesta hasta el presente.

SIGRE impacta en la modernización de la gestión provincial como una experiencia concreta de gobierno electrónico, particularmente del tipo G2E (Gobierno a empleado o "government to employee"): El sistema tiene una dimensión de autogestión por parte del usuario, agente o empleado público, resolución de trámites y transacciones online, portal de uso y otras características que lo ubican en la categoría antedicha. Pero, también y fundamentalmente debe considerarse que cuando se habla de empleados públicos se está hablando además de ciudadanos y los empleados públicos pueden y deben ser vistos en su doble condición de usuarios de la administración en tanto parte actora de ella y usuarios en tanto administrados. Cuando los servicios civiles implican cientos de miles de empleados o agentes públicos, esa doble calidad conlleva una incidencia que no podemos desatender, porque la satisfacción en un plano que lleva a la misma en el otro (y viceversa) se ve amplificada por las cifras en juego.

Nuestras Administraciones

Los desafíos del comienzo

En el marco de ciertas premisas de política nacional y provincial respecto del gobierno electrónico que dan cuenta del Estado como el mayor ente productor/tomador de información del país, de lo esencial que resulta la utilización de herramientas tecnológicas para aumentar los niveles de transparencia de los actos públicos, así como, principalmente, de la rápida respuesta que se puede brindar a los requerimientos y necesidades de la población, todo ello sustentado en una nueva forma de relacionarse, los desafíos a enfrentar en su momento fueron:

- Fortalecer las actividades propias de la gestión de recursos humanos, uno de los aspectos críticos de la administración pública, ofreciendo a los usuarios la simplificación e integración de procesos que tradicionalmente operaban en forma aislada o fragmentada.
- Unificar las múltiples bases de datos preexistentes, evitando pérdidas de tiempo y redoble de esfuerzos.
- Atender y resolver en tiempo real y conforme al procedimiento administrativo los trámites propios de la gestión, independientemente de cuándo y dónde se hubieran solicitado.
- Generar informes inmediatos, requeridos por la alta dirección, sin por ello incurrir en trabajosos procesos ad hoc.
- Garantizar rapidez en la interacción diaria con las más de 150 dependencias u oficinas



ubicadas en distritos del interior de la provincia

Un somero marco de situación

El Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires es un organismo que asiste al Poder Ejecutivo provincial en el ejercicio de su gestión administrativa financiera. Es competencia exclusiva de este organismo la asistencia en la determinación de las políticas necesarias a la previsión, percepción, administración, inversión y fiscalización de los medios económicos y financieros de la administración pro-

vincial. Integra datos de 159 delegaciones fiscales radicadas en el interior del territorio bonaerense. De la totalidad del personal, distribuido en la sede central y en las referidas delegaciones, el 90% de ellos se rige por normas estatutarias y escalafonarias de empleo público provincial, en tanto el 10% remanente se corresponde con otros regímenes de prestación laboral. El servicio civil de este ministerio es parte sustantiva de la administración pública de una provincia que se distingue por ser la más extensa, la más poblada y la más compleja de la República Argentina,

Argentina

en términos de organización política e institucional.

El Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires, al igual que otras jurisdicciones gubernamentales es una organización de alta complejidad: organismos de propósitos diversos, tales como recaudación, análisis y determinación de políticas tributarias, finanzas y hacienda, regulación y articulación de asuntos municipales, administración del presupuesto provincial, régimen catastral y registro de inmuebles, entre otros, requieren de los recursos que son gestionados por un único órgano de servicio administrativo: La Dirección General de Administración de la jurisdicción. En ella se concentran las direcciones técnicas que administran los señalados recursos, siendo el humano el más aplicado y por consiguiente el crítico.

SIGRE: un CASO DE ÉXITO

En el año 2002, a partir de un operativo censal de reconocimiento de los recursos humanos ministeriales y con el motivo de impedir que los datos obtenidos perdieran vigencia, la Dirección General de Administración comienza a trabajar sobre el desarrollo de un sistema integrado de información. Se optó por un modelo de implantación progresiva y gra-

dual, apoyado en una agenda permanente de actividades de formación para técnicos y usuarios, al tiempo que se iban desarrollando y poniendo en marcha las diferentes aplicaciones y módulos que componen el sistema.

Hacia el mes de septiembre de 2005, las aplicaciones eRreH y MiLegajo, módulos básicos del sistema de gestión de recursos humanos, comienzan a funcionar en todo el organismo, incluyendo las más de 130 delegaciones de la Dirección Provincial de Rentas distribuidas en todo el territorio bonaerense, siendo la Dirección de Personal responsable por la operatoria del mismo.

SIGRE se ha constituido en un sistema que, enmarcado en el proceso de modernización del Estado y sus acciones de gobierno electrónico, automatiza la gestión de personal y mejora la comunicación institucional. Asimismo, al tiempo que se ha obtenido un conjunto de aplicaciones de fuente propia orientadas a la gestión integral de los recursos humanos, también se ha logrado un equipo de técnicos desarrolladores y capacitadores preparado para transferir o aplicar estas herramientas de tecnología informática en otros ámbitos de trabajo.

El esfuerzo de desarrollo ha logrado un modelo de datos amplio, complejo y sólido, construido sobre una plataforma portable, que contempla la totalidad de los parámetros que hoy aplica la ley 10.430 del escalafón general, así como la ley 10.449 de los técnicos gráficos, y también la posibilidad de adaptación a otros regímenes estatutarios y escalafonarios, así como el crecimiento en las dimensiones de modernidad que dictan la instrumentación de la firma digital, la integración de diferentes niveles y ámbitos de gestión, la mayor transparencia de los actos públicos y, sobre todo, la mejora del vínculo de relación entre Estado y ciudadano – empleado.

Sin embargo, la medida de lo exitoso quizás provenga de su difusión y proyectada institucionalización en todo el ámbito provincial. Para ello, el Gobernador de la Provincia de Buenos Aires, en acuerdo general de ministros ha dispuesto por medio del Decreto Provincial 1643 de 2007 la adopción como "Sistema Único Provincial de Administración de Personal (SiAPe)", el Sistema Integral de Gestión para la Reforma de Economía (SIGRE), desarrollado por la Dirección General de Administración del Ministerio de Economía de la Provincia, impulsando las adaptaciones y

Puede accederse a la consulta de SIGRE en www.ec.gba.gov.ar o directamente en www.webdga.gba.gov.ar, así como apreciar la referencia de caso de éxito publicada por ORACLE Corporation <http://www.oracle.com/global/lad/customers/products/applicationserver.html> o también, http://www.oracle.com/global/lad/customers/profiles/oracle_case_study_mecon_ba.pdf

Nuestras Administraciones

ajustes indispensables al ámbito, escala y complejidad de la administración pública provincial en su conjunto.

Los desafíos del presente

En primer término se quiere señalar que estamos ante el desafío que implica lograr, al fin, la implantación en la provincia de un sistema de los llamados "transversales", lo cual implica no sólo el respeto por la solidez de una base homogénea y común a todos los estamentos, sino también asegurar la versatilidad de adaptación a las necesidades particulares de cada conjunto de empleados usuarios, de conformidad con las características propias de sus incumbencias de servicio

gubernamental, regulaciones estatutarias, prácticas de gestión, escalafón, estructura remunerativa, etc.

Se pretende renovar la experiencia exitosa liderada por la Dirección General de Administración con un concepto de réplica en el que necesariamente habrán de considerarse las particularidades de cada organismo, su experiencia en la materia, sus prácticas y procedimientos y, en definitiva, su "saber cómo" para incorporar los progresivamente a la solución de informática integral.

La siguiente tabla da cuenta de las principales jurisdicciones provinciales y su dotación de agentes públicos.

ORGANISMO / JURISDICCIÓN	AGENTES
Dirección General de Cultura y Educación	267.322
Ministerio Infraestructura V. S. P.	1.758
Ministerio de Asuntos Agrarios	1.002
Ministerio de Desarrollo Humano	5.019
Ministerio de Economía	5.099
Ministerio de Gobierno	2.399
Ministerio de Justicia	312
Ministerio de Producción	555
Ministerio de Salud	39.497
Ministerio de Seguridad	923
Ministerio de Trabajo	1.048
Fuerza policial	49.566
Servicio Penitenciario	14.188
Otros organismos (25)	22.036
TOTAL	410.724

Fuente: Elaboración propia sobre datos publicados en Anexo I Dto. 1643/07

De cara a esta complejidad signada por decenas de organismos, cientos de miles de agentes públicos y lo que la tabla no muestra, esto es el conjunto diverso de leyes estatutarias y regulaciones en vigor para un mismo servicio civil del estado provincial, el desafío se vuelve mayúsculo y sólo podrá sostenerse como expresión de una política de estado más que de gobierno. En esa línea de pensamiento vale reflexionar sobre lo siguiente:

"La modernización del estado, iniciada en el año 2002, puede considerarse como un marco para la innovación del funcionamiento de la estructura estatal, en sintonía con las necesidades reales de la comunidad que el Estado deber abordar. En paralelo a ello, se desarrollan una serie de reformas administrativas, que de acuerdo a su alcance y cumplimiento dieron paso, hacia el año 2003, al concepto de recuperación del Estado, esto es, la necesidad de abrir el debate sobre cuestiones o aspectos de la gestión que "nuevos mecanismos" daban por saldados, pero que si se profundizaba en la gestión cotidiana de cada organismo no lo estaban, es decir, estos mecanismos o proyectos no abordaban en forma directa los problemas de gestión y difícilmente eran visualizados favorablemente por quienes se consideraban beneficiarios.

Finalmente, la innovación es el concepto que se incorpora al accionar de las políticas públicas y de gestión hacia el año

Argentina



2004, constituyendo un concepto más específico, incluido dentro del marco general de Modernización, que refiere a proyectos novedosos, entendiendo que un proyecto, programa o sistema, al ser innovador es nuevo pero fundamentalmente mejora lo anterior. ... A todo lo anterior debemos sumar, dentro de los nuevos lineamientos de modernización, que el desarrollo de un proyecto o sistema innovador incida o pueda replicarse en más de un organismo, que pueda tener un impacto en el funcionamiento de los organismos de cara a la ciudadanía y, en la medida de lo posible, que impacte positivamente en más de uno, o sea que sean replicables en varios ámbitos de la administración pública. La prioridad son aquellos proyectos de tipo transversal, que tengan que ver más con una visión sistémica de las organizaciones."¹

Pero, además de lo señalado, estamos frente al desafío de profundizar la apenas esbozada dimensión electrónica de nuestro gobierno provincial. La autogestión, la atención de 24 horas durante los 7 días de la semana de todo el año, ahondar y volver más efectivas las comunicaciones directas, incrementar las relaciones de eficiencia en el uso de los recursos estatales, mejorar la accesibilidad de los usuarios, ciudadanos y empleados, brindar mejores y mayores servicios públicos, reducir o siquiera evitar que se ahonde la brecha digital, simplificar los trámites evitando las trabas burocráticas y, en definitiva, volver más efectiva nuestra gestión pública aprovechando lo que nos ofrecen las nuevas TIC.

El SIGRE y su integrador SiA-Pe deberán ir incorporando soluciones cada vez más cercanas a los requerimientos de los

administrados en su calidad de empleados de la Administración. En interpretar estas demandas e inclusive en anticiparse a ellas, consiste el nuevo desafío. La tecnología y las soluciones de gobierno electrónico de otros ámbitos, el nacional, el latinoamericano y en definitiva, el internacional y globalizado, nos llevan a profundizar la transacción online, a instrumentar la actuación administrativa electrónica (el expediente electrónico) y al empleo de la firma digital, también hacia el uso de portales de servicio y a la vinculación de la Administración toda en pos de efectivos servicios al ciudadano, logrando el acortamiento de una trama que siempre será compleja, pero que puede simplificarse, transparentarse y volverse de mejor calidad de la mano de la virtual renovación democrática que propone el gobierno electrónico.

¹ Subsecretaría de la Gestión Pública Provincia de Buenos Aires. Plan Trienal Gestión Pública 2004 – 2007. Citado en Dto pcial.1643 /07

Nuestras Administraciones

ARGENTINA



Liliana Izaguirre

Analista de Sistemas. Secretaría de Estado de Trabajo y Seguridad Social. Santa Fe (SETSS). Miembro de la REI de Gestión Pública. Argentina.

Los beneficios de compartir la información geográfica para la toma de decisiones



Una IDE (Infraestructura de Datos Espaciales) es un sistema informático integrado por un conjunto de recursos (catálogos, servidores, programas, datos, aplicaciones, páginas Web,...) dedicados a gestionar Información Geográfica (mapas, ortofotos, imágenes de satélite, topónimos,...), disponibles en Internet, que cumplen una serie de condiciones de interoperabilidad (normas, especificaciones, protocolos, interfaces,...) que permiten que un usuario, utilizando un simple navegador, pueda utilizarlos y combinarlos según sus necesidades.

El establecimiento de una IDE, a nivel local, regional, estatal o global, requiere del acuerdo de los productores, integradores y usuarios de datos espaciales del ámbito territorial en el que se establece. Este acuerdo debe considerar también las IDE definidas, o en definición, en otros ámbitos territoriales superiores, hacia las cuales deberá converger.

Todas las iniciativas para el establecimiento de una IDE incluyen unos principios comunes:

Marco Institucional: el establecimiento de acuerdos entre los productores de información geográfica, especialmente entre los productores oficiales, para generar y mantener los datos espaciales fundamentales («Framework data») para la mayoría de las aplicaciones basadas en sistemas de información geográfica.

Estándares: el establecimiento de normas a las que deberá ajustarse la información geográfica, los intercambios de esta y la interoperación de los sistemas que la manejan

Argentina

Tecnología: el establecimiento de la red y mecanismos informáticos que permitan: buscar, consultar, encontrar, acceder, suministrar y usar los datos espaciales o geográficos. Como por ejemplo permitir incorporar los metadatos organizados en catálogos y ofrecerlos en la red a través de servidores.

Política de datos: El establecimiento de las políticas, alianzas y acuerdos de colaboración necesarios para aumentar la disponibilidad de datos espaciales y compartir los desarrollos tecnológicos¹.

EXPERIENCIA IDESF –Infraestructura de Datos Espaciales de la Provincia de Santa Fe – Argentina

La Infraestructura de Datos Espaciales de Santa Fe – IDESF, es el conjunto de políticas, estándares, procedimientos y recursos tecnológicos que facilitan la producción, obtención, uso y acceso de información geográficamente referenciada de cobertura provincial.

La IDESF se encuentra en su fase inicial y para su desarrollo se requieren esfuerzos interinstitucionales concertados. Se pretenden reunir los datos geográficos provinciales para su uso en los procesos de toma de decisiones, de manera coordinada y teniendo en cuenta las necesidades de los usuarios.

Asimismo se ha determinado la necesidad de documentar los

datos geográficos a través de estándares que permitan, de manera unificada, obtener información acerca del estado de la calidad y el origen de los datos existentes.

El objetivo final es desarrollar servicios de información geográfica facilitando a los usuarios su acceso y uso.

Objetivo General

Optimizar el uso de información geográfica para lograr mayor eficacia en:

- prestación de servicios públicos
- promoción del desarrollo económico
- planificación y gestión de políticas públicas

Objetivos Específicos

- Integrar la Información Geográfica

- Generar un marco apropiado para la gestión de la Información Geográfica

- Crear un ambiente propicio para aplicar conceptos de "Interoperabilidad"

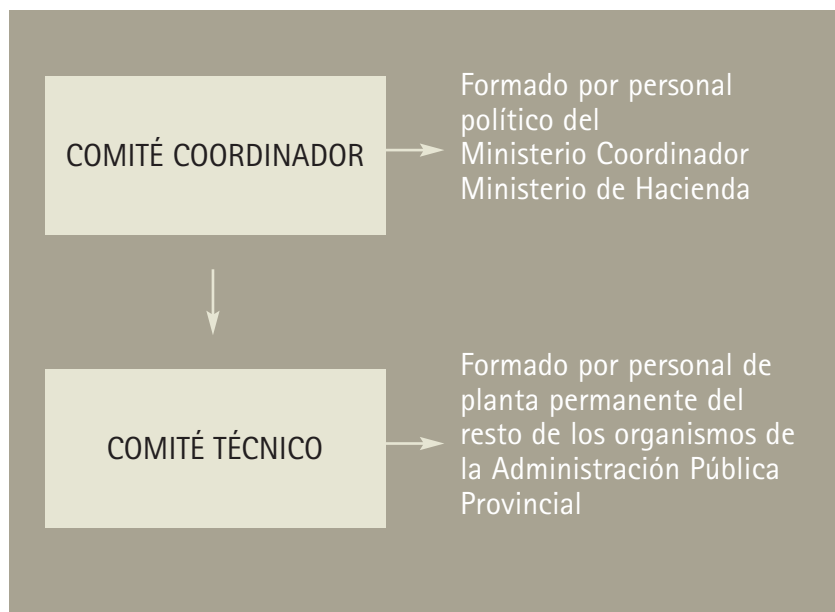
- Publicar la Información Geográfica mediante Metadatos y Catálogo

- Concientizar a los organismos sobre la importancia de su uso.

- Trascender la Administración Pública Provincial, a través de difusión en congresos, cursos y eventos.

Estructura Organizativa: Comités

La estructura de funcionamiento actual está organizada de la siguiente manera:



¹ http://www.ideo.es/show.do?to=pideep_Info_IDEs.ES. Ministerio de Fomento – Infraestructura de Datos Espaciales de España.

Nuestras Administraciones

El comité Técnico está dividido en cinco grupos de trabajos a saber:

- Datos Básicos.
- Estándares, políticas y acuerdos institucionales.
- Metadatos.
- Catálogos.
- Difusión, capacitación y comunicación institucional.

Cada grupo se mantiene independiente, con la acción integradora y rectora del Comité Coordinador. Para establecer un conocimiento de las acciones de cada grupo, se realizan reuniones plenarias donde cada uno muestra sus avances y futuras acciones para el conocimiento del resto de los integrantes de los otros grupos, además, se circulan los documentos generados por cada uno mediante correo electrónico a fin de dar a conocer investigaciones y emitir opiniones, mejoras y críticas sobre los trabajos presentados.

En el ámbito de dichos grupos se ha desarrollado:

- Datos Básicos
- Metadatos - Catálogo
- Sitio IDESF en Intranet
- Servidor de Mapas
- Bases de Datos

Adquisición de equipamiento informático con financiamiento propio.

Proyectos de financiamiento externo.

Se ha dado apoyo a productores de información.

Se han hecho contratos de personal especializado en el tema.

Se han organizado acciones de difusión y capacitación, como:

- Lanzamiento IDESF.
- Difusión de tecnologías.
- Noticias en Portal del Gobierno y diario local.
- Presentaciones a nivel de funcionarios políticos.
- Sensibilización en las Jurisdicciones.
- Curso de software SIG.

• Seminario Tendencias Tecnológicas aplicadas a las IDEs.

- Curso Metadatos.
- Curso Introducción a los SIG

Conclusiones

FORTALEZAS

- Voluntad política.
- Voluntad y decisión individual.
- Experiencia y capacidad técnica.
- Trabajo en equipos interdisciplinarios.
- Infraestructura tecnológica.

DEBILIDADES

- Recursos físicos y humanos insuficientes.
- Falta de una estructura orgánica de la IDESF.
- Miedo a decidir para avanzar (Decidofobia).
- Cultura de NO COMPAR-TIR.
- Desconocimiento del proyecto en algunos organismos.

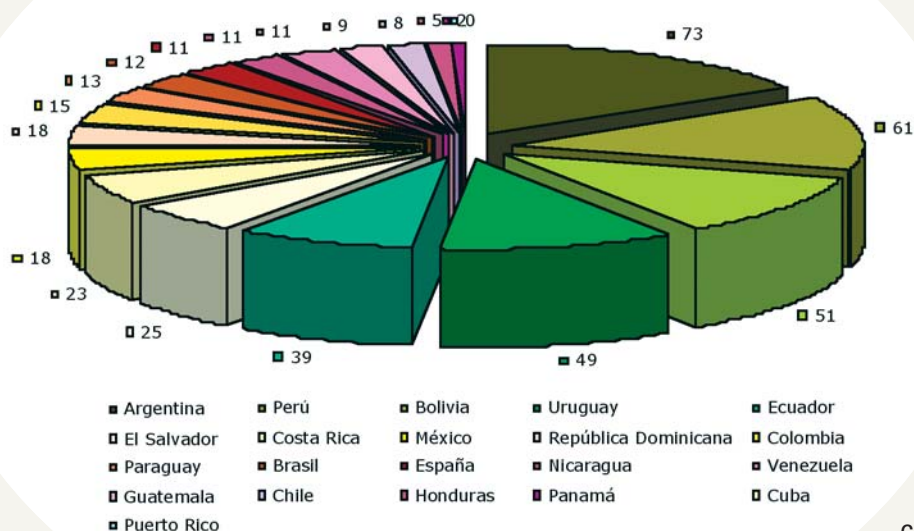


La REI en Gestión Pública nació en noviembre de 2005 bajo el patrocinio e impulso del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) y la Fundación CEDDET. En la actualidad cuenta con 454 miembros, la gran mayoría de ellos antiguos participantes de los cursos online "Gestión de la Administración Pública", "Gestión de los Recursos Humanos en la Administración Pública" y "La Función Directiva Pública: Habilidades Directivas".

En la distribución por países de sus miembros, que se adjunta a continuación, se puede observar que el mayor número de participantes provienen de Argentina, Perú, Bolivia y Uruguay estando los demás participantes muy repartidos entre el resto de países latinoamericanos. Esperamos poder aumentar a medio plazo el número de participantes de los países que cuentan con menos representación en la REI en Gestión Pública.

Las actividades de la REI en Gestión Pública se estructuran en tornos a las secciones de Administración Pública y de Recursos Humanos y se basan en el Plan de Actividades 2007, consensuado por el Equipo coordinador y publicado en la REI a fin de difundir su contenido y planificación entre todos sus miembros. En el Plan se recogen asimismo la misión y objetivos de la REI, junto con sus principios básicos de funcionamiento.

DISTRIBUCIÓN POR PAÍSES DE LA REI EN GESTIÓN PÚBLICA



Fuente: Fundación CEDDET, octubre 2007

La misión de la REI en Gestión Pública es generar y compartir conocimientos mediante el trabajo en red y promover el fortalecimiento de las instituciones participantes, a través del logro de los siguientes objetivos generales:

Mantener el contacto entre los profesionales iberoamericanos del área de la Administración Pública.

Crear un foro permanente para la difusión de conocimientos, noticias, legislación y buenas prácticas en Instituciones públicas latinoamericanas.

Constituir un punto de contacto operativo entre profesionales que demanden colaboración de colegas de otros países para el desarrollo de sus tareas.

Contribuir a la mejora continua de los programas de formación continua.

Para garantizar el logro de los objetivos planteados, la REI en Gestión Pública ha definido unos principios de base para su funcionamiento:

Organización de las actividades a través de un Equipo Coordinador, de carácter temático, constituido por una representación por parte del INAP, actualmente en proceso de renovación de cara a 2008, y con otra por parte de los miembros de la REI de América Latina:

Marcelo Sosa y Audita Trejo en el área de Administración Pública y Virginia Mayer en la de Recursos Humanos que agotarán su período de coordinación en diciembre de 2007 para dar paso a nuevos participantes. La REI cuenta además con el apoyo de una coordinación logística y técnica por parte de la Fundación CEDDET, que apoya tanto a los coordinadores temáticos como a los miembros de la REI en el uso de la plataforma virtual y en la dinamización y realización de actividades, con Yolanda Demetrio como Coordinadora del área y Paula Haro como Coordinadora Técnica de la REI, a disposición de todos sus miembros para la resolución de cualquier duda o consulta.

Consenso entre los miembros de la REI del tipo de actividades que se van a realizar y de las normas básicas para su puesta en práctica: foros de discusión, cursos cortos de actualización, documentación, etc.

Crecimiento progresivo en número de actividades, documentación de interés y participantes de la REI en función de la demanda de sus miembros.

Calidad de la documentación aportada y de las actividades planteadas.

Participación activa de un porcentaje significativo de sus miembros a fin de conseguir un enriquecimiento progresivo del fondo documental de la REI y un afianzamiento de las relaciones personales y profesionales.

Las principales actividades planificadas para 2007 fueron consensuadas por el Equipo coordinador con los asistentes al Seminario presencial celebrado en Madrid en marzo de este año y después comunicadas y ajustadas en función de las opiniones del resto de miembros de la REI. Dichas actividades han sido las siguientes:

Realización de una serie de Foros de discusión en la REI con el objetivo de incentivar el intercambio de experiencias y conocimientos entre los miembros de la red en las áreas de Administración Pública y Recursos Humanos, algunos de cuyos relatorios se publican en este primer número de la Revista Digital.

Celebración de dos Foros de Experto en junio y septiembre respectivamente sobre la Aplicación de nuevas tecnologías de información y Comunicación en Gestión Pública con la participación de José Luis Tesoro y La ética del empleado público con la coordinación de Manuel Villoria. Los artículos con las conclusiones resultantes de los interesantes debates suscitados pueden encontrarse también en este número.

Lanzamiento de una Revista digital, de carácter semestral, que reco-

giera las principales aportaciones de los miembros de la REI sobre la administración pública iberoamericana con el fin de difundir el conocimiento, tanto de forma interna en la REI como fuera de la misma, a todas las instituciones y entidades interesadas. Esta primera edición de la Revista materializa este proyecto que esperamos podamos ir afianzando en el futuro con las contribuciones de todos.

En este mes de noviembre se ha programado el primer Curso Corto de Actualización para los miembros de la REI: "El Desarrollo de los Sistemas de Información y Atención a la Ciudadanía", impartido por el profesor Albert Galofre.

Creación de una Biblioteca legislativa, en la que clasificar por países y temas legislación relevante para las Administraciones Públicas iberoamericanas, con el fin de convertirse en una fuente de información actualizada y fiable para todos los miembros de la REI. Se invita a todos los miembros a que revisen y publiquen la legislación actualizada de su país o bien los enlaces a las fuentes oficiales.

Desde el Equipo coordinador subrayamos nuestro interés permanente en recibir por parte de los miembros de la REI todas aquellas sugerencias sobre nuevas actividades a realizar, temas a debatir y propuestas de mejora, a fin de consolidar cada vez más este espacio colaborativo en el área de la Administración Pública iberoamericana.

CRISTINA BALARI URANGA
Responsable del Programa "Red de Expertos"
Fundación CEDEET

EQUIPO COORDINADOR DE LA REI EN GESTIÓN PÚBLICA

El Equipo coordinador de la REI en GESTIÓN PÚBLICA está formado por profesionales pertenecientes a distintas instituciones. Recuerde que puede contactar con nosotros a través del buzón de correo de la REI a fin de poder canalizar sus aportaciones, sugerencias y propuestas de actividades. En estos momentos los Coordinadores institucionales por parte del INAP se encuentran en fase de renovación, pero queremos manifestar nuestro reconocimiento y agradecimiento a la labor realizada por los anteriores coordinadores.



**MARCELO SOSA
MC CORMICK**
Coordinador Área
Administración
Pública



**AUDA NOEMÍ
TREJO**
Coordinadora Área
Administración
Pública



**VIRGINIA ISABEL
MAYER**
Coordinadora Área
Recursos Humanos



YOLANDA DEMETRIO
Coordinadora Área
Gestión Pública.
CEDEET



CRISTINA BALARI
Responsable del Programa
"Red de Expertos".
CEDEET



PAULA HARO
Coordinadora Técnica
CEDEET

Foros Gestión Administración Pública

MARCELO SOSA.

Coordinador del Programa de Inserción Laboral para la Secretaría de Empleo de la Nación.

Coordinador Latinoamericano de la REI en Gestión Pública, del Área de Administración Pública. Argentina.

AUDA NOEMÍ TREJO

Analista de proyectos.

Coordinadora Latinoamericana de la REI en Gestión Pública, del Área de Administración Pública. El Salvador.

Una de las actividades que se han venido desarrollando en la REI en Gestión Pública desde su lanzamiento ha sido la realización de Foros en temas de Administración Pública y de Recursos Humanos. La participación de los miembros de la REI en estos Foros permite:

1. Intercambio de conocimiento
2. Afianzar lazos de compañerismo y amistad
3. Debates sobre temáticas de interés para el desarrollo profesional
4. Acceso a noticias de nuestro ámbito
5. y finalmente uno de los principales objetivos del INAP y CEDDET es el de contribuir al fortalecimiento institucional.

Ahora bien, ¿es sencillo participar? ¿Es fácil idear un foro? ¿Son interesantes los temas planteados? Cuando iniciamos esta etapa, a finales de 2005, era obvio que no teníamos estas respuestas. Pero fue muy grato y halagüeño ver el desarrollo alcanzado a medida que se planteaban los temas, cómo los integrantes de la REI aparecían y dejaban sus comentarios, introducían sus pareceres y respondían preguntas de otros.

Resultó sencillo entonces no tener que elaborar estrategias de intervención, pues la misma era automática: se planteaba un tema, y la riqueza de saberes de los integrantes de la REI, en forma automática producía las respuestas. Y crean que ésta es un poco la clave de cómo funciona un Foro, es la riqueza de sus participantes lo que hace que funcionen.

Creemos que también es una manera de hacer una devolución hacia el INAP y CEDDET por la posibilidad que nos ha dado a todos, de formarnos en determinada competencia, y es esto finalmente lo que debemos poner énfasis, fortaleciendo la REI.

Todos los Foros del área de Administración Pública, con excepción de los dos últimos moderados por participantes de la REI, han sido coordinados y moderados por este equipo que comanda el Profesor Francisco BORRAS MARIMON (Coordinador Institucional), Audita TREJO CABRERA y quien suscribe, Marcelo SOSA MC CORMICK (Coordinadores Latinoamericanos). A continuación, se ofrece una síntesis de los foros realizados hasta la fecha en el área de Administración Pública.

PRIMER FORO DISCUSIÓN REI GESTIÓN PÚBLICA

50 Intervenciones.

Realizado entre el 23 de Noviembre al 21 de Diciembre de 2005.

Objetivo: Introducción General a aspectos vinculados a la Administración pública, como son:

- *Que los sistemas sean eficientes*
- *El Factor humano, la selección y su importancia*
- *Transparencia en los procesos de Administración Pública.*

TRANSPARENCIA EN EL GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

57 intervenciones

Realizado entre el 30 de Noviembre al 23 de Diciembre de 2005

Objetivo: Intercambio de distintas experiencias y opiniones acerca de los procesos de Gestión de la Administración Pública, como son:

- *Órganos de Gestión*
- *Actitud de los gobiernos*
- *Los sistemas políticos*
- *Modernización de la Administración Pública*

CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER

46 intervenciones

Realizado entre el 1º al 29 de Junio de 2006

Objetivo: Elaborar una definición moderna de lo que significa un Líder en la organización, a partir de los siguientes conceptos:

- *Autoconcienciación*
- *Autocontrol*
- *Motivación*
- *Empatía y Aptitudes sociales*
- *En este foro se usaron textos y ensayos de Daniel GOLEMAN y Peter DRUKER*

RELATORIO DE FOROS Y OTRAS ACTIVIDADES

EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA LATINOAMERICANA

69 Intervenciones

Realizado entre el 4 de Julio al 1º de Agosto de 2006

Objetivo: Debatir, aportar ideas y compartir distintos puntos de vista y experiencias acerca de cómo se fueron dando los procesos que permitieron mejores sistemas de Gestión del ámbito público en Latinoamérica, con temáticas de interés común a los participantes.

El intercambio de opiniones comprendió:

- *Modernización del Estado*
- *Incorporación de las Tecnologías de la Información*
- *El rol de la clase política y los dirigentes*
- *Programas de fortalecimiento Administración aplicados.*

LA ESTRATEGIA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

154 Intervenciones. Destaca el interés suscitado por ese Foro reflejado en el alto número de contribuciones que recibió.

Realizado entre el 1º al 31 de Agosto de 2006

Objetivo: Definir e intercambiar opiniones sobre los distintos planes de estrategia usados por las administraciones locales, tanto a nivel nacional, provincial o municipal, y sus consecuencias.

Los principales tópicos, giraron alrededor de:

- *¿Estrategia o Plan Estratégico?*
- *Definición de Objetivos*
- *Estrategia de la mano de un Acuerdo Nacional*

- *Tableros de Comando*
- *En este foro se usaron textos y ensayos de Arnoldo HAX y Michael PORTER*

LOS SISTEMAS DE CONTROL GUBERNAMENTAL COMO OBSTÁCULO A LA CORRUPCIÓN

54 intervenciones

Realizado entre el 3 al 31 de Octubre de 2006

Objetivo: Intercambio de opiniones sobre los controles gubernamentales creados para el combate de la corrupción. Entre ellos el "Gobierno Electrónico", la "Ley de Ética" y el cuestio-

narse si estos mecanismos son realmente herramientas para el combate a la corrupción, a saber:

- *Tipo de controles existentes*
- *Controles de responsabilización*
- *Sistemas informáticos*
- *La corrupción y la ética*
- *Códigos de ética pública*

Asimismo, es importante señalar que existen dos foros con carácter permanente: el Foro Cafetería, que pretende ser un espacio de carácter informal dentro de la REI con el fin de compartir e intercambiar experiencias, gustos u opiniones y el Foro Rincón Latino que se celebra los miércoles abordando temas de interés cultural del espacio iberoamericano.



Los foros de Recursos Humanos

VIRGINIA ISABEL MAYER
Asesora de la Dirección General de Administración del Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires.
Coordinadora Latinoamericana de la REI en Gestión Pública, del Área de Recursos Humanos.
Argentina

UN COMENTARIO PRELIMINAR

Por ser ésta nuestra primera edición de la Revista Digital de la REI, nos gustaría hacer una reseña de todos los foros de debate que tuvimos en el espacio dedicado a la gestión de los recursos humanos desde que comenzara tal sección, allá por el

mes de mayo del año 2006 y no sólo respecto de los foros transcurridos durante el semestre correspondiente a la presente edición, régimen que seguramente nos acompañará desde el segundo número y los que sigan.

Puestos a hacer un poco de historia de nuestra breve existencia hasta el aquí y ahora, diremos que desde ese primer momento y hasta el mes de octubre del mismo año se sucedieron los debates, prácticamente a razón de uno por mes, hasta la mudanza de plataforma técnica. Dicho cambio, como todo cambio y felizmente en esta ocasión para avanzar y mejorar en todo sentido, implicó algunas "sacudidas" y desconciertos hasta que, finalmente, pudimos arribar a las adaptaciones de estilo necesarias para el aprovechamiento de los nuevos recursos tecnológicos, esos mismos que ahora nos resultan tan familiares y casi indispensables.

No obstante, como los cambios no se limitaron sólo a aquella vez sino que siguieron sucediéndose (y volvemos a decir felizmente), tanto que

aún hoy estamos de mudanzas siempre bienvenidas en pos de una renovación tecnológica y de una mejora de calidad continua que van de la mano de la vocación permanente por aprender, el primer foro de la "era" de la nueva plataforma de la REI fue, precisamente, Gestión del Cambio: un debate al cual nos incorporamos todos, desde ambas secciones, es decir tanto desde Administración Pública como desde Recursos Humanos. Allí comenzamos a prepararnos para esta nueva etapa, debatiendo acerca de cómo transformarnos en agentes o factores de cambio y de cómo gestionarlo en nuestras organizaciones, al tiempo que nos interiorizábamos de los cambios que gestábamos en este espacio de organización virtual que es la REI.

Ya en la modernidad de nuestra plataforma actual, los foros crecieron, se ampliaron y se ramificaron al compás de los ejes y líneas de debate que era posible entablar con sencillez y por parte de cualquier participante, no sólo de su moderador oficial.

Sin embargo, en una y otra etapa y en ambas secciones por cierto, se dieron intercambios de ideas arduos, chispeantes, más o menos extensos, con mayor o menor cantidad de intervenciones, con el aporte de algún miembro dedicado a la moderación o sin ese aporte especial, algunos más y otros menos analíticos, con mayor o menor cantidad de referencias sobre experiencias concretas o personales, pero todos ellos, sin excepción, enriquecedores, formadores de conocimiento y de mejores criterios y actitudes en todos nosotros.

RESEÑA DE FOROS ANTERIORES

PRIMER FORO DISCUSIÓN REI RECURSOS HUMANOS

40 Intervenciones

Título: Movilidad en el sector público e incidencia en el desarrollo de carrera.

Moderación: Virginia Mayer

Temas tratados:



RELATORIO DE FOROS Y OTRAS ACTIVIDADES

- *Que los sistemas sean eficientes*
- *El Factor humano, la selección y su importancia*
- *Transparencia en los procesos de Administración Pública.*
- *La estabilidad en la administración pública y la articulación con los niveles políticos y de libre designación.*
- *Argumentos pro y contra la figura de los contratados, en contraste con el personal estable de planta.*
- *Las diversas formas de incorporación de personal por medio de mecanismos diferentes a las previsiones estatutarias (en general, contratos propios de los regímenes de empleo privados)*
- *La preparación para el cambio, desde el punto de vista sociológico, psicológico y organizativo, en relación con la movilidad horizontal o vertical de los agentes públicos.*
- *Coincidencia generalizada en relación con lo deficitario de las gestiones vinculadas al desarrollo de la carrera del agente público.*

Documentación aportada e incorporada al banco de documentos de la REI:

- *Informe de la Comisión para el Estudio y Preparación del Estatuto Básico del Empleado de la Administración Pública Española*
- *Un Diagnóstico sobre Empleo Público en la Provincia de Buenos Aires (Argentina),*
- *El documento de cierre del foro también se agregó al banco en su oportunidad.*

LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO EN LA FORMACIÓN

Junio 2006

35 Intervenciones

Moderación: Willian Castillo Valverde, miembro de la REI.

Temas tratados:

- *Los objetivos de los programas de capacitación y su orientación.*
- *Diferencias generalmente aceptadas entre los términos formación y capacitación.*
- *Prioridades a establecer en los programas de capacitación*
- *La capacitación, la cultura y el clima organizacional*
- *Programas de capacitación y políticas de reconocimiento*
- *Métodos de evaluación del impacto de los programas de capacitación*

Documentación aportada e incorporada al banco de documentos de la REI:

- *El documento de informe de cierre del foro.*

LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Julio 2006

30 Intervenciones

Moderación: Virginia Mayer

Temas tratados:

- *Métodos de evaluación del desempeño.*
- *Diferentes instrumentos para la evaluación de desempeño.*
- *Documentación aportada e incorporada al banco de documentos de la REI:*
- *instrumentos concretos para la evaluación de desempeño.*

LA APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Agosto y Septiembre 2006

50 Intervenciones

Moderación: Virginia Mayer

Temas tratados:

- *Diferentes enfoques en relación con la practicidad de gestión de las competencias laborales, en particular de esas que exceden las habilidades, destrezas y conocimientos adquiridos con la educación formal.*
- *Se abordó el tema de los valores ligado a la índole ética de algunas competencias.*
- *El tema de la certificación como una posibilidad semejante o sustituta de los mecanismos de promoción o ascenso.*
- *La consideración de diferentes modelos para la descripción de competencias en el marco del análisis de puestos.*

Documentación aportada e incorporada al banco de documentos de la REI:

- *Todos los instrumentos aportados por los participantes del foro fueron incorporados a los respectivos bancos de la sección.*

PÚBLICA INSTRUMENTOS QUE MEJORAN LOS REGÍMENES DE EMPLEO PÚBLICO

Octubre 2006

15 Intervenciones (hubo que suspenderlo por la migración a la nueva plataforma)

Moderación: Virginia Mayer

Temas tratados:

- *El recorrido de temas a concertar incluía los puntos de contacto que seguramente se darían con el foro de la sección Administración Pública, así como la certeza de que el término "instrumentos" era muy amplio, abarcando todos los órdenes de la gestión de recursos humanos, en cuyo caso el sentido del debate era aportar los instrumentos que a nuestro juicio y en*

nuestra experiencia hubieran producido una diferencia sustantiva, tales como una norma de procedimiento que hubiere contribuido al orden, beneficios para el personal, la introducción de elementos de ciertas y nuevas TIC, entre otros.

Pero, si bien este último debate quedó trunco en su oportunidad, digamos también que fue ciertamente retomado en varios de los temas e intervenciones propios de los foros de la siguiente etapa, la de la "era moderna" de nuestra REI, tal como podrá verse en el siguiente apartado.

FOROS DEL PRIMER SEMESTRE DE 2007

LA DISCRIMINACIÓN LABORAL EN RAZÓN DEL GÉNERO

Febrero 2007

40 Intervenciones

Moderación: Miguel Martín Guzmán Yupanqui, miembro de la REI desde Lima, Perú.

Temas tratados:

- Normas locales sobre violencia laboral
- Hostigamiento, chantaje y acoso sexual en el trabajo
- La mujer, ¿mano de obra barata?
- La versión actual del "derecho de pernada" en el ambiente laboral

ALGUNAS CONCLUSIONES RELEVANTES

Durante el debate se fueron aportando algunas normas orientadas a resarcir, desalentar o sancionar prácticas de discriminación laboral en todas sus formas. Todos sus documentos (o, según el caso, sus vínculos o links pertinentes) permanecen

integrados al banco de legislación de Recursos Humanos.

Varias de esas normas generaron un intercambio de opiniones favorables en algunos casos y desfavorables o simplemente detractoras en otros. Tal el caso de leyes tipificadas como "de cupos", de esas que fuerzan la cabida de una determinada proporción de los grupos minoritarios o vulnerables, generalmente entre las filas del Estado. Otro aspecto controversial fue el tema de la discriminación en contra de las mujeres y hasta qué punto somos las mismas mujeres quienes aún repetimos o damos lugar a conductas discriminatorias de fuerte raíz cultural e histórica.

A partir de la inquietud investigativa de Miguel Guzmán en la legislación internacional, sobre todo en el campo de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) obtuvimos un concepto de qué entender por discriminación laboral: Cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de trato y oportunidades en el empleo u ocupación.

Como conclusión final, todos hemos estado de acuerdo, en que el debate fue enriquecedor y los aportes obtenidos sobre legislación, experiencias acerca de su utilización en casos concretos, cita de eventuales aplicaciones a casos hipotéticos, así como la referencia de situaciones aún no resueltas o no consideradas siquiera por las reglas institucionales de nuestros países, sirvieron para sensibilizarnos con un tema en el

cual aún nos queda a todos mucho por recorrer.

Documentación aportada e incorporada al banco de documentación de la sección Recursos Humanos:

- *Relato pormenorizado de este foro, complementado con los artículos referidos durante el debate*

PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

El foro se desarrolló en dos fases consecutivas durante los meses de marzo y abril.

PRIMERA FASE

Moderada por: Alejandra Migliore, desde La Plata, Argentina y Virginia Mayer.

25 Intervenciones

Temas tratados:

- *El foro del mes de marzo comenzó con la siguiente consigna: "Llevar a cabo los procesos de selección en las Administraciones Públicas no siempre es tarea fácil. Nuestra propuesta para este foro es que hablemos sobre como afrontar las situaciones adversas, los obstáculos que de seguro se nos presentan, además de compartir algunos casos o experiencias que hayamos tenido en nuestras administraciones, sin importar si han sido exitosas o no, ya que de los errores también se aprende. (Quienes exageran dicen que SÓLO se aprende de los errores...)"*

- *Se generó una puesta en común de nuestras realidades, al principio de una manera general, para luego adentrarnos en los pormenores reglamentarios y también usuales, es decir los procedimientos reales para el ingreso a las administraciones públicas*

RELATORIO DE FOROS Y OTRAS ACTIVIDADES

SEGUNDA FASE

Moderada por: Virginia Mayer.

25 Intervenciones

Temas tratados:

• Durante el mes de abril, lanzamos una encuesta semiestructurada con la

siguiente consigna inicial: "Durante lo que resta del mes de Abril trataremos de elaborar un cuadro o un esquema que nos permita comparar nuestras administraciones en lo que respecta al régimen de empleo que ellas utilizan y dentro de éste particularmente aquello

que tiene que ver con el ingreso a las filas del servicio civil y, luego, con los mecanismos de ascenso y promoción..."

Las siguientes cuestiones están orientadas a caracterizar el régimen de empleo público del estado (nacional o federal, estatal, distrital o provincial, municipal o local) en el cual se inserta la organización en la cual te desempeñas

Tu Institución u organismo es:

Su enlace web es:

ESTÁ SUJETO A UNA NORMA DE:

Tipo:

Ejemplo: Ley, Decreto, Ordenanza, Acuerdo, Convenio, etc.

Nivel o jurisdicción:

Ejemplo: nacional o federal, provincial, municipal, etc.

Puedes identificarla?

Y dar el enlace web para acceder a su texto?:

Dicha norma prevé algún mecanismo de INGRESO a la Administración Pública para la cual es de aplicación? (Marca con X)

SI
NO

Basado en Mérito y Capacidad (Por ejemplo: examen, evaluación de perfil, concurso de antecedentes, etc.?) (Marca con X)

SI
NO

O sujeto al cumplimiento de condiciones (Por ejemplo: nacionalidad, edad mínima, edad máxima, escolaridad, etc.) (Marca con X)

SI
NO

Puedes señalar algunas de esas condiciones? Puedes señalar algunas de esas condiciones?

1	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>

Existen excepciones a dicha forma de ingreso? Tu Comentario, por favor

EN LO QUE RESPECTA A ASCENSOS Y/O PROMOCIONE

Existe una norma de ESCALAFÓN que señala peldaños de carrera (niveles, grados, agrupamientos, secciones, categorías, etc.) por los cuales se puede transitar mediante algunas reglas? (Marca con X)

SI
NO

Está incorporada a la norma que citas en primer término? (Marca con X)

SI
NO

En caso de NO, ¿puedes identificarla? (con la referencia web para acceder a su texto, por favor)

Norma escalafonaria

Cómo describirías el mecanismo de ascenso y/o promoción de tu régimen (Marca con X):

Basado en mérito y capacidad en cada oportunidad (concursos)

Por libre designación en la posición laboral

Con alta incidencia de la evaluación de desempeño y calificación

Por antigüedad

Por formación y capacitación

Otros

Te animas a explicarlo muy brevemente?

Algún comentario acerca de la aplicación real y/o actual del régimen de ascenso o promoción?

¡MUCHAS GRACIAS POR TU APOORTE!

Actividades REI en Gestión Pública

RELATORIO DE FOROS Y OTRAS ACTIVIDADES

En cuanto a las respuestas compiladas, puede observarse su resumen en el cuadro comparativo inserto a continuación.

TÓPICOS	ENCUESTA			
Encuesta	1	2	3	4
País	ARGENTINA - BS AS	URUGUAY	MEXICO	COSTA RICA
Organismo / jurisdicción	Gobierno provincial	Banco Nacional Seguros	Organismo fiscalizador federal	Mrio. Comercio Exter.
Tipo de norma	Ley provincial	Ley nacional	Ley federal	Ley nacional
Referencia	10430 y modif.	Estatuto Banco	Ley de fiscalización superior	Servicio Civil
INGRESO normado	SI	SI	NO	SI
Basado en mérito	NO	SI		SI
Sujeto a requisitos	SI	SI		SI
Requisito 1	Nacionalidad	nacionalidad		adecuación a perfil
Requisito 2	edad mínima y máxima	edad mínima y máxima		edad mínima
Requisito 3	aptitud psicofísica	secundaria completa		secundaria completa
¿Se aplica en la realidad?	NO	SI		SI
¿Existen excepciones?	SI, todas lo son porque está suspendida la aplicación	SI, algunas para personal de Gabinete		SI, algunas para personal de Gabinete
Comentarios				
Norma de escalafón ASCENSO	SI	SI	NO	SI
Basado en mérito (concursos)	SI	SI		SI
Libre designación	NO	NO		SI
Alta incidencia del desempeño	SI	SI		NO
Por antigüedad	SI	SI		NO
Por formación y capacitación	SI	SI		SI
Oposición	NO	SI		NO
¿Se aplica en la realidad?	NO	SI		SI
Comentarios		Se prevé su normalización en lo inmediato		

TÓPICOS	ENCUESTA			
Encuesta		5	6	7
País		ESPAÑA	PERU	ARGENTINA
Organismo / jurisdicción		Ayuntamiento Madrid	INRENA	Ministerio Nac. Educación
Tipo de norma		Ley nacional	Decreto Ley y DS	Ley nacional
Referencia		Estatuto Básico	DL 25902 y D.S 055-92-AG	Ley Marco Empleo Público
INGRESO normado		SI	SI	SI
Basado en mérito		SI	SI	SI
Sujeto a requisitos		SI	NO	SI
Requisito 1		Nacionalidad		Nacionalidad
Requisito 2		edad mínima		conducta e idoneidad
Requisito 3		titulación por escalafón		aptitud psicofísica
¿Se aplica en la realidad?		SI	SI	SI
¿Existen excepciones? Comentarios		SI, algunas personal eventual	SI, puestos de confianza y puestos políticos	SI, de acuerdo a convenios colectivos en particular
Norma de escalafón ASCENSO		SI	SI	SI (SINAPA)
Basado en mérito (concursos)		SI	NO	SI
Libre designación		NO	SI	NO
Alta incidencia del desempeño		SI	NO	NO
Por antigüedad		NO	SI	SI
Por formación y capacitación		SI	NO	SI
Oposición		SI	NO	SI
¿Se aplica en la realidad?		SI	SI	SI
Comentarios		El nuevo cuerpo normativo contempla todos los factores	Con un alto grado de arbitrariedad por parte del superior de nivel político	La renovación de concursos no opera con la periodicidad prevista

Cuadro Comparativo. Fuente: elaboración propia

Foro de Mayo en el Área de RRHH

CARLOS E. PÉREZ QUEZADA
Miembro de la REI de Gestión Pública del área de Recursos Humanos.
 Perú

El foro del mes de Mayo, moderado por quien suscribe, con la colaboración de Virginia Mayer, fue creado con la idea de analizar e intercambiar experiencias y conceptos sobre las políticas para la formulación de los Planes Institucionales de Capacitación (PIC) y cómo podríamos utilizar las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) para dar soporte al cumplimiento de nuestros objetivos institucionales (actualmente hablamos de e-learning, e-knowledge, gestión del conocimiento, etc.).

El propósito del debate estuvo centrado en llegar a un consenso de conceptos, ideas y metodologías aplicables en la formulación de los PIC, así como conocer la experiencia de cada uno de los participantes en sus respectivas instituciones y la cercanía con la aplicación de las TIC en la gestión pública, ya sea en capacitación o en mejora de procesos de atención a los usuarios, ya desde el punto de vista del formulador o del usuario, y como éstas les están ayudando al cumplimiento de su misión institucional.

Con la finalidad de tener algunos documentos de consulta, se adjuntaron al debate los siguientes, actualmente incorporados al banco de documentos de la REI:

- Guía de Evaluación del Plan Institucional de Capacitación del Departamento Administrativo. Elaborado por Departamento de Función Pública de Colombia.

- Guía Metodológica y el Instructivo para la Formulación del Plan Institucional de Capacitación. Elaborado por la Subsecretaria de la Gestión Pública de la Nación Argentina.

A las propuestas metodológicas de los anteriores se sumaron los interrogantes que apreciamos seguidamente:

- ¿Se debe contemplar a todo el personal, independientemente de la modalidad de contrato que tengan (específicamente cuando se trata de personal contratado) en los Planes Institucionales de Capacitación o es este un privilegio solo del personal nombrado o fijo?

- ¿Qué hacer cuando tu presupuesto no da para capacitar a todos?

- ¿Qué dificultades o resistencias nos encontraremos al tratar de iniciar un proceso de capacitación del personal de manera virtual? ¿Cómo venceremos dichas resistencias?

- Adentrándonos en los pormenores implicados en las consignas planteadas se fue dando un intercambio de ideas y de planteos que produjo interesantes aportes. En este relato, obligadamente breve, se quiere destacar los siguientes:

Giovanni Vindas, de Costa Rica, refirió al modelo de Donald Kirkpatrick sobre los niveles de reacción, aprendizaje, conducta o transferencia y resultados (RACR) y consideró la vigencia de su aplicación a la evaluación de la ejecución o puesta en marcha de programas de capacitación. Asimismo destacó que en cada acción formativa se debe valorar el resulta-

do que la misma arroja sobre la institución por medio del impacto en mejoras de procesos, aumentos de calidad, aumento de ingresos y reducción de costes.

Virginia Mayer reflexionó sobre la medida para juzgar un plan de capacitación como instrumento en sí, concentrada en lo alineado que este plan esté respecto de otros planes de la institución (planes estratégicos y planes operativos anuales). En su decir, un PIC bien concebido debe estar necesariamente alineado con la estrategia institucional, la cual no puede estar dissociada de las políticas públicas, ya que todas ellas se refieren al Estado y su gestión; sin embargo, esto en la práctica difícilmente se lleve a cabo.

El moderador del debate arriesgó una lista de los errores en los que generalmente se incurre al tratar de formular planes de capacitación:

1. No se realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación.

2. Siempre se piensa que la capacitación externa es la mejor y no se mira dentro de la misma organización.

3. No se establecen indicadores de medición.

4. No se establecen prioridades en el Presupuesto.

5. Se desarrolla la capacitación a corto plazo sin pensar en los objetivos estratégicos y la misión / visión de la organización.

Respecto de ¿a quiénes capacitar? Algunos de los participantes hicieron conocer su experiencia, en la cual muchas veces para poder capacitar a empleados "contratados" se ha tenido que recurrir a argucias para que el marco legal instituido no se transforme en un obstáculo insalvable. No obs-

tante, hubo unánime coincidencia en que la capacitación debe extenderse, en lo posible, a todos. Adriana Santiago expresó que la disyuntiva no debe estar en capacitar o no de acuerdo al tipo de vínculo o relación de empleo, sino en evaluar cómo va a afectar esta capacitación al funcionamiento de la organización pública.

Planteado el tema de los procesos de inducción se reflexionó acerca de la importancia de estos como mecanismos de estímulo para crear un sentido de pertenencia hacia la institución y sobre todo como una forma de integración. En tal sentido un buen proceso de inducción es una acción de capacitación indispensable para un vínculo saludable y duradero de las personas con y dentro de las organizaciones. Laura Acosta, coincidiendo con la importancia de la capacitación inicial, aportó su experiencia positiva en su ámbito de trabajo.

Se concluyó que un buen PIC debe contemplar, quién, cómo, dónde, cuándo, cuántos, cuánto y por supuesto cómo es el método de evaluación para la medida del éxito del PIC, no sólo como parte de la formación del personal, sino en beneficio de los resultados esperados por la organización.

Si se desea que las organizaciones sean más competitivas, adaptadas al entorno y gestionando el cambio, se necesita que los miembros de ellas aprendan constantemente para ser capaces de superar los retos que el entorno competitivo y cambiante ofrece, debiéndose orientar los esfuerzos hacia la implantación de sistemas de formación ágiles y fiables.

La modernización del Estado exige a las instituciones públicas que estén acordes al uso de las nuevas Tecnologías de Información y Comunicacio-

nes (TIC) con la finalidad de que los procesos y servicios que los usuarios (internos y externos) requieren sean más ágiles, menos costoso, más efectivos y más seguros. Las empresas privadas y las instituciones públicas se están preocupando más por capacitar a su personal valiéndose para ello de las TIC en lo que entiende como "formación virtual". Sin embargo, en el campo de la administración pública, las limitaciones vienen por el lado de los requerimientos tecnológicos y de las escaseces presupuestarias para poner en marcha este tipo de propuestas. Asimismo, el otro factor de resistencia a tener en cuenta consiste en el temor al cambio o la desconfianza que existe en tomar un curso bajo esta modalidad, fundado en lo que se entiende como brecha digital. También puede considerarse como un obstáculo la falta de experiencia en este tipo de emprendimientos en las instituciones públicas, inevitable por cierto dado que se trata de iniciativas aún novedosas. Por otra parte, la formación en TIC de los funcionarios, personal de dirección y agentes públicos implica un gran esfuerzo todavía necesario.

Se ha concluido en que la mejor manera de vencer estas dificultades es mediante la formulación de un buen proyecto de e-learning que involucre a la alta dirección y a todo el personal, mostrándoles los beneficios y ventajas que un proyecto con estas características puede brindar para la mejora de los recursos humanos de la institución, sirviendo de base para la consecución de los objetivos planteados, así como para la "empleabilidad" futura de los trabajadores.

El aporte del moderador en relación con las experiencias en formación virtual refiere a que en el Insti-

tuto Nacional de Recursos Naturales del Perú se ha diseñado un proyecto para implementar la formación virtual dentro de la institución (<http://elearning.inrena.gob.pe>), sin embargo, ya se han encontrado con algunos impedimentos (cambio de paradigmas, miedo al software de plataforma libre, escepticismo de algunos empleados), así como también se han manifestado algunos funcionarios por el convencimiento de que la organización se debe adaptar a las necesidades del personal y del entorno.

Finalmente, a sugerencia de Miguel M. Guzmán Yupanqui, quien suscribe elaboró un glosario de términos comúnmente utilizados en el ámbito de la gestión de Recursos Humanos y en la formulación de los PIC, quedando



incorporados al Glosario de la REI en Gestión Pública. ¡Otro aporte de gran utilidad surgido en el seno del debate!

Foro de Junio en el Área de Gestión Pública: Gobierno Electrónico “Hacia un Estado más transparente, eficiente y con mayor participación del ciudadano”.

LILIANA IZAGUIRRE
Miembro de la REI de Gestión Pública. Argentina.

Como continuación del foro de Experto “formación ciudadana en gobierno electrónico” que moderó el profesor Jose Luis Tesoro y al ver los resultados, la sesión de Chat y el interés manifiesto por la temática, la

que suscribe se comprometió a moderar el presente foro hasta finales del mes de julio. A continuación presento mis conclusiones sobre la temática debatida.

En reiteradas oportunidades, hemos oído hablar de Sociedad del Conocimiento, Gobierno Electrónico, Gobierno Digital, e-gobierno o e-government¹.

Todos estos conceptos forman parte del fenómeno revolucionario causado por la aparición y uso difundido de las tecnologías de información y de las comunicaciones (TICS). Mediante estos medios electrónicos se ha logrado acortar distancias, aproximar imágenes, información y noticias, conocer usos y costumbres de lugares remotos del planeta, generando nuevos productos y servicios, así como nuevas formas de gestionar las organizaciones y una lista inimaginable de posibilidades a las que no habríamos podido acceder sin ellas.

Entendemos por Gobierno Electrónico, a la utilización de las tecnologías de las TIC por parte de los gobiernos locales a través de la mejora de su gestión interna, de la oferta de servicios e información y de los sistemas de intercambio e interacción con los ciudadanos y con las organizaciones públicas y privadas. Acciones a las que cabe añadir las orientadas a sentar las bases para el desarrollo de la Sociedad de la Información, tanto en lo que se refiere a la promoción de infraestructuras como a la promoción de una cultura de la información (en el tejido social pero también en la

propia organización) acorde con la nueva realidad².

Algunos ejemplos de implementaciones exitosas sobre Gobierno Digital han sido presentados por Brasil, Chile, México, quienes ya han experimentado mejoras notables en sus respectivas gestiones. Ellos han logrado beneficios tangibles, tales como ahorro en dinero, ahorro en tiempo de los ciudadanos, optimización de los procesos de gestión pública.

Describimos, ahora, ejemplos de lo que puede alcanzarse, materializando este concepto:

Para el ciudadano: se adaptan los organismos a una nueva realidad. Una sociedad requiere cada vez de más acceso a la información de manera dinámica e inmediata; brindando atención las 24 horas y los 365 días del año con la simple visita a un portal unificado del gobierno, logrando un ahorro de tiempo, dinero y dificultades que causan, por ejemplo, el traslado de una oficina a otra para concretar un trámite.

Para la gestión de gobierno: se logra transparencia, eficiencia, eficacia y efectividad, a través del rediseño y la simplificación de tareas en los organismos públicos para alcanzar la integración y el entrenamiento constante de los empleados para lograr su profesionalización.

Para las empresas: se incentiva la generación de nuevos puestos de trabajo, al incorporar las tecnologías de información y comunicaciones (por ejemplo, a las compras y licitaciones

¹ La expresión Gobierno Electrónico, e-Gobierno, e-gov o e-government incluirá las ramas denominadas e-Administración, e-Servicios, e-Transparencia, e-Contratación, e-Gestión, e-Control, e-Ciudadanía, e-Democracia y e-Participación.”

²Gobierno electrónico y gobiernos locales: transformaciones integrales y nuevos modelos de relación más allá de las modas Miquel Salvador Serna Universitat Pompeu Fabra Barcelona - España JULIO DEL 2002

del Estado) implicando mayores oportunidades de negocios, en especial para las pequeñas y medianas empresas.

El uso eficiente de los recursos del Estado permitiría su óptima reinversión con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, haciendo que los servicios que éste otorga sean cada vez mejores.

LA BRECHA DIGITAL

Resulta relevante el tratamiento de esta nueva problemática surgida del crecimiento y la expansión provocados por la inclusión de las tecnologías: la Brecha Digital.

"Este el término que se emplea para expresar que entre países, y entre diferentes grupos de personas dentro de cada país, existe una amplia disparidad entre aquellos que tienen acceso real a las Tecnologías de la Información y la Comunicación y aquellos que no lo tienen³."

Superar esta diferencia es un gran desafío, que se agrega a la ya mencionada tarea del Estado de expandir su campo de acción. Pero atención, la diferencia así planteada no responde a razones estrictamente tecnológicas (contar o no con estos elementos), sino principalmente se resume en la falta de instrucción y/o entrenamiento específico sobre el tema. Muchos ciudadanos quedarán fuera de los adelantos en esta materia por el simple hecho de no conocer su utilización y utilidad; aunque el factor "digital" es nuevo, la brecha existe desde hace mucho.

La realidad nos demuestra que transitamos una era de cambios vertiginosos. Las Tecnologías de la Información y Comunicaciones han logra-

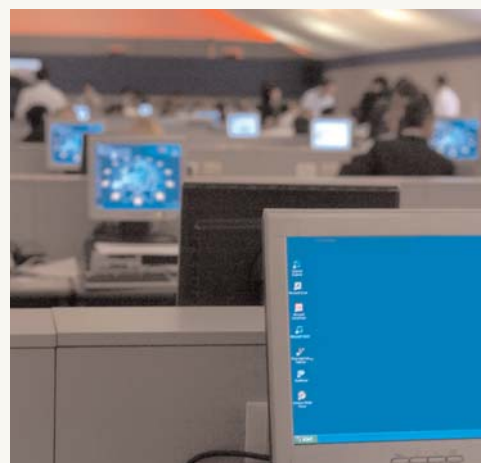
do acortar distancias y aproximarnos a otras realidades. Pero será necesario planificar a futuro, incorporando conceptos como el de Gobierno Digital a modo de activadores de la economía para una sociedad más justa y participativa, tan esperada por todos, donde se forjen lazos más estrechos, que habiliten un enriquecedor intercambio de vivencias en esta materia, ayudándonos a crecer en comunidad.

Diálogo global. Ética en la administración pública

El pasado 19 de junio se celebró el Diálogo Global "Ética en la Administración Pública" con la participación del experto D. Manuel Villoria, Catedrático de Ciencia Política y de la Administración de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid. El Diálogo Global se planteó en el contexto del conjunto de actividades de formación en el área de gestión general de las administraciones públicas que cada año desarrollan conjuntamente el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) y la Fundación CEDDET. El objetivo de estas actividades, diseñadas y dirigidas por profesionales del INAP, es com-

partir con sus colegas latinoamericanos experiencias de gestión de la administración pública, combinando aspectos teóricos con la experiencia práctica.

La preocupación por la corrupción como factor que dificulta el crecimiento económico, deslegitima las instituciones y expande la desconfianza es un hecho universal, pero se convierte en aún más relevante cuando afecta a países donde los datos indican que dicho fenómeno entra en la categoría de sistémico. Para hacer frente al mismo no basta con políticas represoras, se necesitan también políticas proactivas a favor de la (re)generación del tejido moral de las Administraciones y los gobiernos de nuestras democracias. Fomentar la ética política y administrativa es un elemento clave para fomentar el desarrollo cívico y económico en el mundo actual.



³ La Sociedad de la Información en el siglo XXI: un requisito para el Desarrollo Ministerio de Ciencia y Tecnología de España.

Los objetivos del Diálogo Global fueron por tanto reflexionar sobre la importancia de la ética en el mundo de hoy; indicar las características de las éticas profesionales y la peculiaridad de la ética de los empleados públicos; definir y analizar instrumentos de defensa y promoción de la ética con sus ventajas e inconvenientes.

A continuación les ofrecemos la reseña realizada por nuestro Coordinador Marcelo Sosa Mc Cormick, que participó en la videoconferencia desde Buenos Aires.

El pasado 19 DE JUNIO de este año, he participado en la VIDEOCONFERENCIA cuyo tema fue ÉTICA EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA. La misma tuvo lugar en la Sala de teleconferencias de la Ciudad Universitaria de la UBA (Universidad de Buenos Aires) que para aquellos que aun no conocen nuestra ciudad capital, la misma se encuentra en la Costanera Norte, bordeando el Río de la Plata, hacia el Norte, a una media hora de Plaza de Mayo, centro político, económico y administrativo del gobierno nacional.

Si bien al inicio tuvimos que aguardar la lógica coordinación técnica (quizás algo más de lo que esperábamos) que requieren estos eventos, fue muy grato ver como nuestros compañeros de los otros países también, a quienes algunos habíamos visto en la Fase Presencial, estaban en la pantalla.

¿Quiénes estuvimos en la Sala de Argentina?

- El profesor José Luis TESORO, quien además de haber sido Coordinador del Foro sobre e-Gobierno, es Investigador Jefe de la Dirección de Investigaciones del INAP local.

- La Lic. Diana Scialpi del Programa Auditoria Ciudadana en la Jefatura de Gabinete de Ministros.

- El Sr. Marcelo DE FILIPPI, quien integra el equipo de Inserción Laboral de la Construcción. en la Secretaría de Empleo del Ministerio de Trabajo.

- La Lic. Silvia AUGUSTO del mismo equipo en la Secretaria de Empleo del Ministerio de Trabajo.

- La Dra. Gabriela FERNANDEZ del Instituto de Estadísticas para la Industria de la Construcción (IERIC).

- Nuestra compañera Graciela FRANCO, integrante de la REI CEDDET en GAP, activa participante, ya que ha realizado tres cursos en CEDDET, quien es de Necochea, en la Provincia de Buenos Aires.

- Lic. Carlos LOGICA que representa al Área Tributaria del Gobierno de la Provincia de Entre Ríos.

- Nuestra otra compañera, Virginia Isabel MAYER, Coordinadora de la REI CEDDET en RRHH y quien suscribe, Marcelo SOSA MC CORMICK, Coordinador REI CEDDET en GAP.

La Videoconferencia se realizó en la sala GDLN FADU-UBA y estuvo operada en Argentina por la Lic. María Julia Ferrara quien es Asistente Logística de la Red Global de Aprendizaje para el Desarrollo. Participaron también los nodos de la red de Ecuador y de Republica Dominicana, lo que hacia un total aproximado de de 50 "teleasistentes"

La exposición estuvo a cargo del profesor Manuel VILLORIA quien nos ilustró sobre la ÉTICA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA y nos dejó unas reflexiones tan claras y válidas que afortunadamente han animado al Equipo Coordinador de la REI en CEDDET a proponerle que sea el próximo moderador del Foro de Experto programado para el segundo semestre, que finalmente se ha celebrado con notable éxito.

Afortunadamente para los que gustan de estos temas, la videoconferencia ha sido grabada, y cuando los técnicos la faciliten, la misma será publicada como documento audiovisual en la REI en Gestión Pública.

Quiero destacar las siguientes reflexiones que nos ha dejado el profesor VILLORRIA y que en lo personal me parecen brillantes:

Los empleados públicos tienen la obligación de facilitar la participación y deliberación en torno a los proyectos normativos, más aún, deben promover el libre encuentro de pareceres.

Los empleados públicos deben promover y respetar la democracia, único régimen compatible con las ideas ética pública esbozadas.

Los empleados públicos han de hacer de la defensa y promoción de los derechos humanos el pilar de su toma de decisiones.

Los empleados deben estar comprometidos con la lucha contra la dominación arbitraria y contra la desigualdad de oportunidades.

A partir de esos principios, los empleados públicos habrán de aplicar los valores instrumentales en su toma de decisiones.

EVENTOS Y CONVOCATORIAS

Entre los días 30 de octubre y 2 de noviembre de 2007, se celebró en Santo Domingo, República Dominicana, el "XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública", congregando a más de 1300 personas de la región y de Europa, vinculadas a las temáticas en referencia. Se constituyeron 105 paneles, en los que presentaron 470 documentos. Además se realizaron tres conferencias en plenaria

Las áreas temáticas tratadas fueron las siguientes:

1. Scdad de la información y gobierno electrónico
2. Ética y transparencia en la gestión pública
3. Redes académicas: formación y capacitación para la profesionalización de la función pública
4. Profesionalización de los niveles directivos de la administración pública
5. Estado y democracia
6. Desarrollo local
7. Innovaciones en la gestión de políticas públicas
8. Construcción de una gestión para resultados

Se contó con la participación del INAP de España y la Fundación CEDDET en los siguientes paneles de trabajo:

PANEL: La formación en el Estatuto Básico del Empleado Público

Area: Redes académicas: formación y capacitación para la profesionalización de la función pública

Jueves 1 / 10:45-12:15 / Salón Anacaona C

Francisco Ramos Fernández-Torrecilla (Coordinador)
Director General. Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). España

"La formación en el Estatuto Básico del Empleado Público: su vinculación con los derechos y deberes de los empleados públicos y con los aspectos esenciales de la gestión de los recursos humanos en las administraciones públicas en España, así como con las previsiones establecidas al respecto en el IV AFCAP"

Emilio Viciano Rodríguez
Vocal Asesor de Formación Continua. Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). España

"La formación profesional continua como herramienta básica ante los nuevos retos del Estatuto Básico del Empleado Público"

María Esther Díaz García
Alcaldesa. Ayuntamiento de Langreo. España

"La formación en la administración local según el nuevo estatuto básico de la función pública" (Coautoría: José Luis Garrote González)

Miguel Angel Borra Izquierdo
Secretario Nacional de Formación. Central Sindical Independiente y de Funcionarios (CSI-CSIF). España

"El Estatuto Básico del Empleado Público y la carrera profesional" (Coautoría: Xaime Reyes Vazquez.

PANEL: "Redes de cooperación y formación en el siglo XXI: un nuevo desafío para América Latina"

Area Redes académicas: formación y capacitación para la profesionalización de la función pública

Jueves 01/ 17:15 – 18:45

Cristina Balari Uranga (Coordinadora).
Responsable del Programa "Red de Expertos" de la Fundación CEDDET

PANEL: O papel da formação e da capacitação na profissionalização dos níveis dirigentes da administração pública

Area: Profesionalización de los niveles directivos de la administración pública
 Miércoles 31 / 17:15-18:45 / Salón Anacaona A

Paulo Sérgio de Carvalho (Coordinador)
Diretor. Diretoria de Formação Profissional. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Brasil

"Formar dirigentes, capacitar gestores, desenvolver gerentes: do que estamos fazendo? A experiência da ENAP-Brasil no período 2003-2007"

Francisco Ramos Fernández-Torrecilla
Director General. Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). España
 "Los directivos públicos en la nueva legislación española: las necesidades de formación"

David Alexandre Correia Ferraz
Assessor-Pesquisador. Departamento de Investigação e Desenvolvimento. Instituto Nacional de Administração (INA). Portugal
 "Modelos de formação de dirigentes públicos: análise comparativa" (Coautoría: Amílcar Arantes)

Jorge Giles
Director Nacional. Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP). Jefatura de Gabinete de Ministros (JGM). Argentina

"Formación de directivos públicos y gestión del conocimiento en el Estado: la experiencia del Instituto Nacional de Administración Pública de Argentina
 El programa puede ser consultado en la web del CLAD: www.clad.org.ve

Próximamente se celebrará el XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública en Buenos Aires, Argentina

Del 12 al 16 de noviembre de 2007. Madrid

Celebrado con éxito el Seminario presencial copatrocinado por el INAP y la Fundación CEDDET correspondiente a los siguientes cursos online realizados en el primer semestre del 2007:

- Gestión de la Administración Pública, 9 ed.
- Gestión de los Recursos Humanos en la Administración Pública, 8 ed.
- Función directiva Pública: Habilidades Directivas, 1ª ed.

Ha sido una buena ocasión para intercambiar experiencias y contactos entre las 36 personas asistentes de los diferentes cursos y diferentes países.



Con la colaboración de:

Del 19 al 25 de noviembre de 2007

En marcha el Primer Curso Corto para miembros de las REI en GESTIÓN PÚBLICA y la REI en CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

TÍTULO: "El Desarrollo de los sistemas de Información y Atención a la Ciudadanía y su Implantación en una Administración Pública"

La REI en Gestión Pública y la REI en Calidad en la Administración, dentro de su actual Programación de actividades para 2007, presentan este curso Corto, dirigido únicamente a los miembros de dichas Redes, con el objetivo de contribuir a la mejora de su formación continua.

Este curso complementa la formación ofrecida por los cursos online del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-, la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios -AEVAL-, la Agencia Española de Cooperación Internacional -AECI- y la Fundación CEDDET.

Puede hacer su inscripción a través de la página web de CEDDET (www.ceddet.org)



23 - 24 de noviembre de 2007, México, D.F., México

XVI Encuentro Internacional de Educación a Distancia "El Estudiante en la Era Digital: Vivir, Aprender, Intervenir e Innovar"

Centro para el Desarrollo de la Hacienda Municipal (CEDHAM), México

Permite tener información completa sobre las nuevas disposiciones normativas que influyen en las finanzas municipales, sobre todo a partir del ejercicio 2008. Participan funcionarios y legisladores que están involucrados directamente en la definición de este nuevo marco normativo, para que puedan planear adecuadamente sus proyectos financieros para el ejercicio 2008.

Contacto: Centro para el Desarrollo de la Hacienda Municipal (CEDHAM)

e-mail:hacienda@haciendamunicipal.org

http://www.haciendamunicipal.org

4 - 22 de diciembre de 2007

Primer Simposio Virtual sobre Agendas Locales 21

Grupo Eumed Universidad de Málaga; Red Académica Iberoamericana Local Global

El simposio se propone tentativamente como ejes los siguientes: Abordajes teórico metodológicos sobre Agenda Local 21; Reflexiones críticas sobre los modelos de diseño de Agendas Locales 21; Participación ciudadana en Agenda Local 21: actores y redes de acción; Lecciones aprendidas a partir de la aplicación de la Agenda 21 en municipios y comarcas de América Latina e Iberoamérica.

Contacto: Lorena Coria, Red Académica Iberoamericana Local Global

e-mail:corialorena@yahoo.com.ar

http://www.eumed.net/eve/4glocal/simpagenda21.htm

http://eumed.net/eve/formatopon.htm



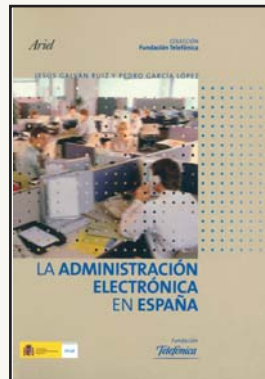
Publicaciones



EL SERVICIO CIVIL DE CARRERA EN LATINOAMÉRICA. DIAGNÓSTICO, CAUSAS Y PROPUESTAS

Autor: Manuel Villoria Mendieta
Año: 2007

El estudio, según el autor, pretende analizar los rasgos esenciales de los servicios civiles en América Latina y trata de aportar soluciones al problema de las dificultades de implantación de los modelos meritocráticos en diversos países del continente americano. Comienza el trabajo con una revisión histórica del servicio civil, los modelos preburocrático, burocrático y postburocrático y el diagnóstico institucional del servicio civil, con los submodelos existentes en cada país. Se hace una pregunta sobre la necesidad del servicio civil de carrera en la región, describe sus ventajas y posibilidades en la lucha contra la corrupción. Analiza en la segunda parte la situación actual y la ventana de oportunidades para formular propuestas de mejora, y concluye con una reflexión final. Incorpora tres Anexos de gran interés: la Carta Iberoamericana de la Función Pública, el Código Iberoamericano de Buen Gobierno y un Informe sobre las Escuelas Iberoamericanas de Administración y políticas públicas.



LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA EN ESPAÑA

Autor: Jesús Galván Ruiz y Pedro García López

Este libro reúne las aportaciones a la Jornada organizada en octubre de 2006 en Toledo por el INAP y la Fundación Telefónica, bajo la rúbrica "Impacto de las TIC en el desarrollo de las Administraciones Públicas". Comienza definiendo la naturaleza de la Administración electrónica, agentes, modelos, servicios y las inversiones. Analiza seguidamente la situación de la Administración electrónica en España y los Planes estratégicos en este ámbito en las diecisiete Comunidades Autónomas, las iniciativas e-Europa y la situación relativa de España comparada con Europa. Estudia los planes de Europa i-2010 y los indicadores en la Administración electrónica. Finalmente hace una reflexión sobre la futura Ley para el acceso electrónico de los ciudadanos a las Administraciones Públicas, incluyendo la descripción de algunos casos de interés y el proyecto de dicha Ley.



LA ADMINISTRACIÓN ELECTORAL

Autor: Fabio Pascua Mateo

El autor hace una obligada referencia a la evolución del sistema de Juntas electorales, desde la instrucción de 1 de enero de 1810 hasta la Ley 39/1978, de 17 de julio, de elecciones locales. Considera la condición de Administración Pública de la Administración electoral central, las Juntas Electorales de las CC.AA., las Juntas electorales provinciales y de zona, mesas, órganos auxiliares y fuerzas políticas concurrentes. Estudia además, la actuación de la Administración electoral, con sus potestades, procedimientos, régimen de invalidez de los actos, acceso a los archivos de las Juntas y Responsabilidad patrimonial. Finalmente, dedica el último capítulo al control de los actos de la Administración electoral: recursos en vía administrativa, recursos jurisdiccionales en materia censal, el recurso contencioso-electoral, los otros recursos ante la jurisdicción contencioso-administrativa y el recurso de amparo. Estudio riguroso con abundante aparato crítico e idónea bibliografía..

Publicaciones



GESTIÓN Y ANÁLISIS DE POLÍTICAS PÚBLICAS

30/31: Mayo - Diciembre 2004

La GAPP busca constituirse en un instrumento de exposición y difusión de experiencias relevantes en la modernización de las organizaciones y prestación de servicios públicos, así como en la evaluación de resultados de determinadas actuaciones de las Administraciones Públicas. La revista combina teoría con traducciones de textos de publicaciones de otros países, el análisis de casos y la difusión de experiencias prácticas.

Su número 30/31 se centra en los distintos aspectos de la "Institucionalización y desarrollo de la evaluación de políticas públicas". Sus artículos analizan la evaluación de las políticas públicas en España, la importancia de los códigos normativos para el desarrollo de una cultura de evaluación, el método abierto de coordinación en la UE, el papel de los premios a la calidad en la institucionalización de la evaluación y el caso del Plan Municipal de Vivienda de Sevilla.



REVISTA DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN LOCAL Y AUTONÓMICA

303: Enero - Abril 2007

REALA es una revista con carácter jurídico-administrativo, dedicada al análisis y difusión de los aspectos legales y jurídicos de la administración local. En su sumario se recogen estudios doctrinales, crónicas de actividades, análisis de jurisprudencia y bibliografías de interés para las corporaciones locales.

El último número algunos de sus artículos abordan temas como las telecomunicaciones en la Administración Local o la seguridad en este ámbito territorial; las capacidades institucionales para el crecimiento económico o la caracterización del sistema presupuestario autonómico.



CUADERNOS DE DERECHO PÚBLICO

6: Septiembre - Diciembre 2005

La publicación Cuadernos de Derecho pretende aunar desde la perspectiva multidisciplinar del Derecho Público, los estudios e investigaciones de actualidad que afecten a la organización, funcionamiento y actividad de la Administración Pública, tanto desde el punto de vista doctrinal como desde la experiencia de la gestión pública. Cada año dedica un número a tratar un tema específico de forma monográfica.

En el sumario de su número 26, se encuentran artículos que analizan la función jurisdiccional y legitimación democrática, o el papel de la justicia constitucional en las controversias competenciales; el pacto estatutario valenciano o los derechos fundamentales en la Unión Europea. Documentos está dedicado al análisis del reparto territorial de competencias en Alemania.

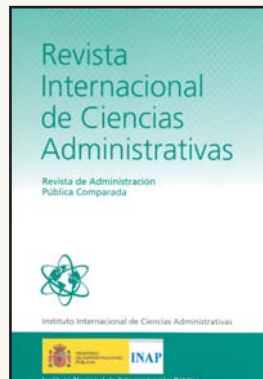
Publicaciones



DOCUMENTACIÓN ADMINISTRATIVA 271-272: Enero-agosto 2005

La revista Documentación Administrativa es una publicación especializada en Derecho Administrativo y Ciencia de la Administración. Cada número es un monográfico que aborda una cuestión específica analizada desde diferentes perspectivas por autores de España y otros países sobre el derecho administrativo comparado, los principios constitucionales o temas de actualidad en relación con el ámbito legislativo de las Administraciones Públicas.

El Derecho público de la acción social, título del último número publicado, aborda los derechos sociales tanto en la Constitución Española como en la Constitución Europea; asimismo, las prestaciones asistenciales en Alemania y la acción social constitutiva del derecho de participación en la Administración Pública brasileña. En la segunda parte de sujetos y prestaciones, se estudian la familia, la tercera edad y los extranjeros, entre otros aspectos.



REVISTA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Revista de Administración Pública Comparada Volumen 73 Número 1 Marzo 2007

La Revista Internacional de Ciencias Administrativas tiene periodicidad trimestral y está disponible en varios idiomas. Publica contribuciones originales sobre un gran número de temas relacionados con la administración pública, como puede ser la administración y la gestión de los servicios públicos nacionales y de las organizaciones internacionales, la organización de los gobiernos centrales y las administraciones regionales, la gestión del personal, la reforma administrativa o las finanzas públicas; así como teoría, filosofía e historia de la administración.

Este último número incluye artículos que analizan y comentan la nueva teoría de la Administración Pública; y otros que tratan la eficacia de la gobernanza local en Holanda, la función pública en Irlanda y la asistencia técnica para el desarrollo de la capacidad institucional, entre otros aspectos.



Revista de la Red de Expertos Iberoamericanos
en Gestión Pública

2º Semestre de 2007

www.ceddet.org
www.inap.map.es

Si usted no es miembro de la REI y está interesado en recibir los próximos números de esta Revista, notifíquelo a redes@ceddet.org



Con la colaboración de:

