



## INFORME MISIÓN OFICIAL A MÉXICO

### III CONFERENCIA INTERAMERICANA "EXPERIENCIAS INNOVADORAS EN GESTIÓN PÚBLICA EFECTIVA"

Pachuca de Soto, Hidalgo, México

5 - 6 de marzo de 2015

**PARA: ROBERTO LORENZANA, SECRETARIO TÉCNICO Y DE PLANIFICACIÓN**

**DE: ALBERTO ENRÍQUEZ VILLACORTA, DIRECTOR GENERAL DE TRANSFORMACIÓN DEL ESTADO**

**FECHA: 12 de marzo de 2015**

#### I. ANTECEDENTES

La II Conferencia Interamericana sobre "Experiencias Innovadoras en Gestión Pública Efectiva" se realizó en la ciudad de Panamá.

La Conferencia sirve de marco para la entrega del "Premio Interamericano a la Innovación para la Gestión Pública Efectiva", que es una iniciativa del Departamento para la Gestión Pública Efectiva de la OEA que busca reconocer las innovaciones en gestión pública, sistematizarlas, incentivarlas, y promocionarlas como experiencias útiles y posibles de replicar en otras latitudes. Este esfuerzo tiene el objetivo de motivar la innovación en el sector público y a su vez, contribuir a que las instituciones públicas de las Américas sean cada vez más transparentes, efectivas y cuenten con mecanismos de participación ciudadana.

Los representantes de las instituciones ganadoras tienen la oportunidad de exponer sus experiencias ante autoridades, académicos y expertos de gestión pública de todos los países miembros de la OEA. Además se hicieron acreedores a una pasantía especializada otorgada por las autoridades del Gobierno Vasco, en la Primera Edición, y de la República Popular de China, en la Segunda Edición.

Además, la Conferencia también sirve de marco para la Reunión de Altas Autoridades del Mecanismo de Cooperación Interamericano para la Gestión Pública Efectiva (MECIGEP), que es un instrumento de carácter institucional que tiene por propósito facilitar el diálogo, el intercambio de experiencias y de estrategias de cooperación técnica que apoyen el logro de objetivos y prioridades nacionales fijadas por cada uno de los Estados Miembros de la OEA.

## II. OBJETIVOS DE LA MISIÓN

Conocer diversas experiencias innovadoras en gestión pública, recoger insumos para el impulso de los procesos de gestión de calidad, facilitación de trámites y mejora regulatoria y seguir profundizando las relaciones y los intercambios inter institucionales en el campo de la transformación y modernización de la administración pública.

Participar, representando al Gobierno de El Salvador, en la Segunda Reunión de Altas Autoridades del Mecanismo de Cooperación Interamericano para la Gestión Pública Efectiva (MECIGEP).

## III. PRINCIPALES RESULTADOS Y ACTIVIDADES

### JUEVES 5 DE MARZO

#### Inauguración

#### Eleazar García Sánchez. Presidente Municipal de Pachuca

- América Latina está llamada a revolucionar las ciencias, la cultura y la gobernanza. Existe un espíritu de rebeldía y de innovación. Creemos en la democracia como sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural de la gente.
- Debemos impulsar gobiernos que pasen a una democracia participativa, donde la ciudadanía sea genuino sujeto de la política, de la gestión pública y de las transformaciones. Esto requiere:

Fortalecer el sistema de gobiernos locales y su articulación con el gobierno nacional.

Robustecer la gobernabilidad democrática, modernizar la institucionalidad, la administración y transformar la gobernanza en función de la ciudadanía utilizando las nuevas tecnologías.

Privilegiar el camino de la tolerancia, el diálogo y la suma de esfuerzos.

Construir gobiernos de excelencia, fortaleciendo y profesionalizando la administración pública, a nivel nacional y local.

Busquemos la solidaridad no como un fin, sino como un medio...

José Martí

## **Canadá**

- La innovación en la gestión pública es tema fundamental en la región. Por ello, es clave contar con una herramienta de intercambio de experiencias como el propiciado por la OEA.
- Para alcanzar la innovación de la gestión pública hay que tener el coraje y el compromiso necesarios y darse la oportunidad de cambiar.
- Hay que crear un ambiente dinámico para generar nuevas ideas y probar cambios audaces. Para ello es fundamental promover las buenas prácticas en la gestión pública y difundirlas.
- La apuesta debe centrarse en alcanzar un servicio público rentable y de alto rendimiento y una entrega sistemática de información y servicios oportunos y de calidad a la ciudadanía.

## **Subsecretaría para AL y EC de México**

- La cancillería mexicana tiene a su cargo la red consular más grande del mundo en un solo país, 50 consulados en los EU. Cada hora atiende a 450 personas.
- Modernizar y transformar la red consular es parte de la orientación al ciudadano, protección de derechos.
- El Ministerio de RREE debe ser parte articulada de un gobierno cercano, eficiente y moderno.

## **Secretario de la Función Pública de México**

- Gestión pública efectiva es pasar de elementos de representación política a elementos de la vida cotidiana de un gobierno al servicio de los ciudadanos. Buscar la forma más efectiva de responder a la sociedad en un mundo abierto, globalizado.
- La tecnología es una herramienta fundamental para tener un gobierno digitalizado que se relacione con la gente en todo el mundo, y para la toma de decisiones oportunas y acertadas que impacten directamente en la sociedad.
- No hay que olvidar que una parte sustancial son los recursos humanos, la forma como quienes integran el gobierno trabajan en mejor clima, mejoran su nivel profesional y se motivan...
- Hay que innovar en cada uno de los procesos que integran la función pública y evolucionar de los principios éticos a reglas de integridad y transparencia.

### Gobernador del Estado de Hidalgo, México

- Hay que poner al gobierno nacional un sello “territorial”, un esfuerzo por articular mejor con los gobiernos locales y por fortalecer su rol en el desarrollo del país y la construcción de la democracia.
- Innovación, capacitación e investigación son claves para pasar a un gobierno eficiente, abierto, cercano y digitalizado.
- La transparencia está vinculada directamente con la credibilidad. Debemos dar un nuevo giro a la confianza y a la certidumbre, que es una demanda urgente de la sociedad.

### Subsecretario de la OEA

- El gran desafío para los países de AL es el *ejercicio de la democracia*, su ampliación y profundización real.
- Hay que saber identificar cuál es la *agenda inmediata para caminar a una gobernabilidad democrática más robusta y sostenible*. Esto incluye la transformación y fortalecimiento de la institucionalidad del gobierno. Una gobernanza inclusiva solo es posible sobre bases institucionales robustas y es condición para caminar hacia la prosperidad con equidad.

### Director del ILPES

#### Gobierno Abierto

- El paradigma del gobierno abierto es una nueva ecuación entre Estado, mercado y sociedad que ha venido funcionando mal en los países de AL.
- Actualmente, en el continente el Estado recupera su papel que perdió y dialoga con la sociedad y el mercado desde una perspectiva complementaria. Se trata de combinar, desde la gestión pública, participación ciudadana, transparencia y colaboración.
- Los tres pilares fundamentales en la práctica del gobierno abierto son: transparencia, participación ciudadana y colaboración.

*“Ninguna arma del mundo puede oponerse a la fuerza de una idea cuyo tiempo ha llegado”*

Víctor Hugo

- La Alianza para Gobierno Abierto fue lanzada en el año 2011. Había ocho países al principio, ahora son 65, 15 de ellos son de AL. Tiene principios, ejes estratégicos y planes de acción. El Salvador es parte, cuenta ya con su plan de acción y va a refrendar sus compromisos.

*"Cuando soplan vientos de cambio, algunos construyen muros, otros, construyen molinos..."*

*Proverbio chino*

#### Kevin Casas. OEA

- ¿Qué ha cambiado en AL? Existe un problema creciente de desencanto democrático, que es mundial y que tiene raíces complejas: percepción generalizada de corrupción (80%), brecha creciente entre expectativas ciudadanas y capacidades del Estado para resolver problemas y dar servicios públicos buenos y eficientes (hay una democratización de las expectativas gracias a la tecnología y globalización).  
El ciudadano no está ansioso por participar, pero si le molesta muchísimo sentirse ignorado. Todo esto configura un síndrome urgente de atender: desencanto con la democracia. Hay que cambiar la forma en que gobernamos.
- Hay cada vez más capacidades tecnológicas para interactuar con la gente. Los servicios del Estado pueden llegar mejor y más rápido, pero hay que hacerlo. Tenemos una oportunidad real de ***cambiar cómo funciona el Estado y cómo funciona la democracia.***
- Esto requiere un liderazgo político comprometido y debe ser un esfuerzo de todo el Estado. Requiere de niveles elevados de coordinación inter institucional. Hace falta masa crítica de gerentes públicos comprometidos y de un liderazgo político dispuesto a innovar y correr riesgos.
- Hay un extendido pánico a innovar. Pocos quieren tomar riesgos. Nadie quiere firmar. Se delega para arriba....pánico a meterse en problemas. La renuencia a correr riesgos tiene un costo carísimo para la sociedad, aunque no lo veamos. Y por eso debe haber apoyo y movilización social que apoye el gobierno abierto.
- Lo único que sostiene y hace duraderos los cambios es la apropiación y presión social. Hay que enlistar en esta batalla a la juventud que está más preparada para funcionar en red y tiene la creatividad para romper con los viejos paradigmas. Y requiere alianzas. Hay que trabajar con universidades y con el sector privado, hay que salir del ámbito estatal.
- Hay que penetrar resistencias duras como el granito. La reforma del Estado es un problema político. La tecnología es instrumento.
- Es costosa la innovación, pero más costoso es seguir haciendo lo mismo.
- Adoptar convencidos la filosofía del Gobierno Abierto tiene la clave para renovar y profundizar la democracia, con una nueva y vigorosa institucionalidad.

## Premio Interamericano a la Innovación para la gestión pública efectiva.

### 1. México. *Encuesta de clima y cultura organizacional (ECCO).*

- Se hace desde el 2002. Busca conocer lo que piensan las servidoras y servidores públicos. Es una experiencia original por el alcance, la estandarización de contenidos, la confiabilidad, validez y posibilidades de explotación de información con una sola herramienta.
- Es un ejercicio de autocrítica institucional. Participan 281 instituciones públicas y 650,000 servidores públicos federales fueron encuestados. Se han firmado convenios con gobiernos estatales para que se sumen al ejercicio. Universo de aplicación por CENSO.
- La aplicación es por internet. Captura automática en tiempo real. Presentación de resultados desagregados por áreas. Programas estratégicos de mejora del clima y la cultura organizacional por parte de la SFP.
- La temporada de aplicación dura cinco semanas. Es confidencial y anónima. El ciclo de la encuesta dura un año. La cereza son las acciones de mejora.
- Actualmente es una práctica normada, aunque empezó voluntaria. La idea fuerza es que "a mayor satisfacción laboral del servidor público, mayor satisfacción del ciudadano".

### 2. Brasil. *Programa Mae Coruja.*

- Es en Pernambuco (9 millones de habitantes, 98,000 Km<sup>2</sup>).
- Se trata de atención especial a las madres y niños de Pernambuco. Desde el embarazo/nacimiento hasta los 5 años.
- Círculos de educación y cultura. 132,000 mujeres. Cayó la mortalidad infantil en 3% en cinco años.
- Siete secretarías estatales trabajan en el programa (salud, educación, inclusión social, infancia y juventud, agricultura y mujer). Hay un sistema de información a las participantes. Involucra a papás. Crea una red de atención.
- Los ejes: salud, educación y desarrollo social (garantizar acceso a PP priorizando familias en situación de vulnerabilidad. Se ha instalado una estructura matricial del CUIDADO.

### 3. Perú. *Municipalidad Metropolitana de Lima*

Tres ángulos de la experiencia:

- Transporte y circulación. Creación de vías expresas, pasos a desnivel, transporte a pie en cerros (más de tres mil escaleras en barrios populares en cerros), metro bus con buses de gas y corredores segregados (preferencia para quienes se transportan en transporte público), estaciones subterráneas con condiciones buenas.

- Salud y educación. Primero los que menos tienen. Creación de hospitales de la solidaridad rodantes en viejos autobuses reparados, medi-bus terminó siendo quieto en lugares pobres. La salud pública no se presta solo en la red pública, se ha involucrado al sector privado. En educación, "MuniNet", para capacitar en nuevas tecnologías a jóvenes y adultos.
- Esparcimiento, recreación y cultura. Romper paradigmas para lograr mejor calidad de vida. Espacios de integración DIGNOS. Verdaderos "clubes" ciudadanos públicos. Popularizar deportes de élite. Club Huáscar de Villa El Salvador. Circuito mágico del agua. Recicla agua, permitió que turistas pasen una noche más en Lima, con ingresos reconstruyen el teatro municipal incendiado.

#### 4. *Uruguay concursa*

- Portal. Publica llamados a puestos públicos en la administración central y ahora del Estado. Área de reclutamiento y selección de Recursos humanos. Instrumento que busca asegurar ingreso democrático al Estado. Sin discriminación alguna. Voluntad política, recursos y aplicación de los conocimientos técnicos para el desarrollo del proyecto. Es parte de "Gobierno Electrónico". Se puede acceder desde cualquier computadora, Tablet, etc. Incluyendo las Ceibalitas. Apuesta a sistema abierto, profesional, sencillo, accesible y democrático.

#### **Ayuntamiento de Bilbao. Gerencia Política. Caso de la ciudad de Bilbao**

Desde la experiencia de Bilbao, la competitividad de los territorios requiere de 10 elementos

1. Desarrollo humano. Equilibrio social y cohesión territorial.
2. Conectividad exterior y movilidad interna. Solo los países o territorios y ciudades con buena conexión exterior podrán competir en el mundo que viene. Las distancias se iden en minutos. Obsesión por estar conectado en el mundo.
3. Sostenibilidad, calidad urbana y gestión de recursos naturales.
4. Diversificación y especialización económica. Generar empleo. Como gobernantes debemos generar economías, sectores y clusters que den viabilidad al territorio. Economías de futuro.
5. Conocimiento, tecnología, universidad, RRHH, innovación y talento. Fundamental tener el talento para competir.
6. Internacionalización, magnetismo y marca-territorio. ***La mayoría de población vive en ciudades, el mundo va a ser de las ciudades.*** Y las ciudades deben encontrar su espacio en el mundo. El gobierno debe acompañarlas, impulsarlas...ciudades competitivas.
7. Instrumentos financieros y capacidad.
8. Identidad, diversidad y sistema de valores. Amor por trabajo, acuerdos.

9. Gobernabilidad y entramado institucional y legal.

10. Gestión política.

Otros elementos importantes:

- Alineamiento total entre Plan de Gobierno y presupuesto.
- Construir viabilidad económica, técnica y política de los proyectos, para que se puedan hacer.
- Escucha y comunicación. Sistema integrado de gestión y comunicación.

#### **Panel . Innovación de la gestión del talento**

Tendencias en AL:

- Hay un aprendizaje reciente que separa el mérito formal del mérito sustantivo. Mérito formal que garantiza la protección al funcionario. El mérito sustantivo tiene que ver con las competencias que se van desarrollando. El Índice del Desarrollo del Servicio Civil del BID es una ayuda.
- En materia de profesionalización de la función pública, la región está en su mejor momento, no hay que perder de vista de dónde venimos. Un indicador es lo que ha estado pasando en CA, que viene casi de la nada a una posición privilegiada.

El modelo tradicional weberiano ya no es de mucha utilidad. El enfoque debe estar en el ciudadano, no en el mismo servidor público. Un sistema de carrera administrativa sirve para mejorar calidad de vida del ciudadano. El tema del mérito era de uso exclusivo del servidor público, hay que ciudadanizarlo.

- Argentina. Un aspecto fundamental es la relación cooperativa con las organizaciones sindicales. Ley inédita en AL. Reconocimiento al derecho de la negociación colectiva. Eje nodal es el reconocimiento de fijación de escalafones es hoy objeto de negociación colectiva. La potencia del movimiento organizado es fuerte. Lo innovador es el reconocimiento que el conjunto de trabajadores organizados es un actor de la negociación y del diseño. ¿Trabajadores estatales o ciudadanos funcionarios? Buscan que un conjunto de funcionarios se incorporen como sujeto. Trato digno, justo y equilibrado a los trabajadores. La Ley obliga la relación por medio de convenios colectivos de trabajo. Han validado todos los convenios con OIT.

*La Ley marco de la función pública (1999) es nueva.* Sustituye la anterior que tenía enfoques obsoletos. Las reglas de juego se establecen conjuntamente entre el gobierno y los trabajadores, hay un convenio colectivo marco que le pone marco a los convenios sectoriales.

Retos: cambios del rol del sindicato que ahora deben ofrecer, acordar, co-elaborar. Cambio en funcionarios que deben persuadir, no imponer. Nuevos roles para las autoridades. Empoderamiento de la sociedad en estos temas, que todavía no pasa.



El sistema de empleo público debe ser política de Estado. Uruguay, Chile, Colombia han mejorado la norma. Hay que combinar los mecanismos de flexibilidad con ese sistema de mérito y estabilidad.

La gestión del talento para la efectividad de la función pública es determinante. Solo cuatro países en AL no tienen un INAP o ENAP. Vamos a potenciar la carrera administrativa. La estabilidad no puede ser automática, debe estar en función del desarrollo sostenible de los países.

### **Panel. Gobierno abierto: Participación y colaboración.**

#### **Perú**

- La Secretaría de Gestión Pública, ha desarrollado "*Módulos de Atención al Ciudadano*" (*MAC*). Es una plataforma donde se dan 80 servicios administrativos a ciudadanos y 32 a las empresas. Se ponen los trámites más demandados por la ciudadanía. Se hace un estudio de oferta y demanda y es la ciudadanía en esa circunscripción la que define cuáles trámites juntos.
- La empresa buscó al gobierno para hacer MAC. Planteando "yo te facilito un espacio en un centro comercial para que tú Gobierno pongas allí un MAC, servicio público integrado. El primer MAC empezó en el 2010.
- En el 2014 se atendieron en un solo espacio físico 1,200,000 ciudadanos. El Estado se ha ido coordinando para eso. Funcionan los 365 días al año. El nivel de satisfacción ciudadana es alto. Plataformas presenciales, telefónicas y virtuales.
- Son tres ejes: MAC, Aló mac y [www.mac](http://www.mac).

#### **VIERNES 6 DE MARZO**

#### **María Fernanda Trigo. OEA. Gestión documental**

- Un sistema efectivo de gestión de la información y archivo es imprescindible. Políticas y sistemas de manejo de la información es clave para respaldar el acceso de la ciudadanía a la información.
- La OEA ha creado un modelo de gestión de la información y archivo. La finalidad del modelo es promover la coordinación de políticas sobre gestión documental. El modelo proporciona una visión integral de los distintos ámbitos de la gestión documental.
- El modelo cuenta con: un Documento Marco, tres Guías de implementación gerencial, cinco guías de implementación operacional y 26 directrices.

#### **PANEL. Innovación en Gobierno Abierto al servicio de los ciudadanos**

- 17 países en la región forman parte de la Alianza para el Gobierno Abierto.

## Uruguay

- **Agencia de Gobierno Digital** en el Gobierno. Desde 2007. Buscaban la transformación del gobierno en base a estrategia digital. Había que construir legislación y una nueva de hacer gobierno electrónico. Ganar la confianza de la gente. Tecnología de infraestructura. Manejan la agenda digital del gobierno para definir metas y tratar de poner en la agenda de organismos y sociedad civil la transformación digital del país.

La estrategia digital es de todos los ministerios, debe estar desde la Presidencia. Es una agencia presidencial. *En El Salvador está bien en la STPP.*

Impulsan la digitalización de la sociedad uruguaya. Más del 70% de los hogares tienen banda ancha. Todos los estudiantes hasta educación media tienen una computadora.

## México

- La Alianza para el Gobierno Abierto la preside México. Creció de 8 a 65 países. Busca aumentar compromiso de cada país. Fortalecer alianzas con organismos multilaterales. Consolidar con OEA y CEPAL.
- APOYO A la INICIATIVA de PARLAMENTO ABIERTO. En México ya hay una alianza por Parlamento Abierto. La idea es que entren el Congreso y el Senado.
- También Justicia abierta. Qué significa gobierno abierto en los poderes judiciales. El liderazgo lo lleva Indonesia.
- Ciudades y gobiernos sub nacionales “abiertos” es el objetivo central de México.
- Habrá una cumbre de Gobierno abierto en julio.
- Transitar del compromiso político de alto nivel a los resultados: se trabaja con OCDE, el lanzamiento de LA **RED DE REFORMADORES DE LAS AMÉRICAS**. Apoyo al programa de la OEA para una nueva generación de servidores públicos y mecanismos de aprendizaje a nivel regional. Plataforma global digital de buenas prácticas y casos de estudio que se expanda al mundo en septiembre.

## PANEL. Innovación en la gestión pública efectiva municipal.

### Esteban Villegas, Alcalde Durango.

**Taller de sueños.** Es una metodología para escuchar a la gente por parte de los GL. Para diseñar los espacios públicos oyendo a la gente, que ellos sean diseñadores. El espacio público no solo es deporte, es encuentro. **Reconstrucción del tejido social.** En este sentido, los ciudadanos son los “grandes expertos”.

### Javier Garfio, Chihuahua.

Municipio aislado al norte. Chihuahua es el estado más grande, 247,000 KM2.

- En el tema de seguridad han innovado. *Certificaron todas las cárceles*. Fideicomiso con aporte de los empresarios (impuestos). Cambiaron la estrategia de seguridad: policía comunitaria (vigilancia por cuadrantes), capacitaron policías y ampliaron.
- El GL becó policías para su formación. *La dignificación del policía fue una estrategia*. Incrementaron salarios (13,900 pesos al mes el que menos gana). Con Universidades buscaron becas para los hijos de policías. Descuentos para policías. Tienen becados a todos los hijos de los policías. Crearon un centro deportivo, CEDIPOL DE PRIMER NIVEL. Espacio de entretenimiento deportivo para las familias de los policías. Los policías tienen muchos problemas de desintegración familiar. Quieren que salgan de *licenciados en ciencias policíacas*.
- Lo anterior está articulado con un proyecto de prevención. Prevención es trabajar en la *reconstrucción del tejido social*. Esto es ir a las causas. Por eso un esfuerzo es bloquear factores que inciden en la seguridad como disuadir actos públicos en que se cantan narcocorridos.

**Segunda reunión de Altas Autoridades del Mecanismo de Cooperación Interamericano  
para la Gestión Pública Efectiva  
MECIGEP**

**1. OEA: APOYOS**

- Promueven la cooperación horizontal. Se solicita a la OEA. Ésta identifica países con las mejoras prácticas en el tema. Pone en contacto. Apoyan los expertos de la OEA. Promueven el encuentro. Se hace una memoria.

**2. AVANCES DEL MECIGEP**

- Programa tiene otros componentes: gestión del conocimiento, banco de experiencias innovadoras en gestión pública. Observatorio de políticas públicas de las Américas (Guías en 11 temas en 24 miembros). Cooperación técnica. Apoyo a fortalecimiento organizacional en ES.
- Aprendizajes e intercambios. Rondas de análisis. Países beneficiarios –solicitantes–: Brasil (México y Uruguay), República dominicana, Modelo de gestión de los servicios públicos (Ecuador y El Salvador), Paraguay (Argentina y Chile) sistemas de relaciones colectivas de trabajo y análisis salariales.
- Parte de los objetivos es compartir el aprendizaje.
- *Brasil*. Para los puestos de confianza no hay examen. Tienen perfil político. Actualmente hay un millón 200,000 servidores activos en los tres poderes. Resultados en mejorar revisión de base normativa de ingreso al servicio público. Buscan simplificar el ingreso de servidores públicos. Y hacerlo con enfoque a competencias gerenciales. Repensar el sistema de información de personal de Brasil. Mapeo de los servidores públicos brasileños.

- **República Dominicana. Carlos Manzano.** Modelo de gestión de los servicios públicos. Decreto ejecutivo en 2005 adoptando modelo de gestión para ser utilizado como sustento para dar premio a la calidad. En 2008 se promulga la Ley de Función Pública. En 2010 la nueva Constitución garantiza el acceso a servicios públicos y se le da carácter constitucional al servicio civil. Hay 223 instituciones auto-evaluadas en el modelo de calidad. El problema es que la ciudadanía no percibía los cambios y mejoras en las instituciones públicas. Se buscaba adoptar una herramienta que permitiera comunicar los cambios a la ciudadanía y acercarla a la gestión pública. *Apoyó Víctor Iraheta de El Salvador* y la SAP de Ecuador. Las recomendaciones resultaron valiosas y útiles para el Gobierno de RD.
- **Paraguay. Humberto Peralta. Relaciones colectivas de trabajo y políticas salariales.** El escalafón único es lo más revolucionario en Paraguay. Hay muchos contratos colectivos que regulan asuntos que son objeto de la negociación colectiva, pero otros que no son, pero que se negociaron con administraciones anteriores. Las escalas salariales son desequilibradas e irracionales. Hay que buscar soluciones con el diálogo y no huyendo de él. La negociación colectiva tiene como hueso duro la cuestión salarial.

### 3. MICIGEP

- A. Han recibido 6 solicitudes. Tienen tres pendientes.
- B. Los informes son públicos y se ponen a disposición de países y ciudadanos.
- C. Propuestas de Colombia. Abordar:
  - Metodología de clasificación o tipología de municipios/gobiernos locales.
  - El rol de las instancias intermedias como los departamentos o regiones.
  - Vínculo entre salarios – prestaciones – incentivos por desempeño.
- D. Costa Rica:
  - Evaluación de desempeño de los funcionarios e incentivos por desempeño
  - Clima organizacional
- E. Perú
  - Que OEA proponga temas de interés común a los países
- F. El Salvador:
  - Las leyes de la Función Pública en América Latina.
  - Políticas Públicas nacionales para fortalecer la gestión pública efectiva local.

#### IV. CONCLUSIONES Y VALORACIONES

- a. En temas de innovación y calidad de la gestión pública hay procesos interesantes en la región Latinoamericana. Se está mostrando que se puede cambiar la forma de hacer gestión pública. Y mucha gente desde los gobiernos está comprometida con ésta e ilusionada con los cambios. América Latina ya tiene pantalones largos. La región se está empezando a planear soluciones más complicadas para que las administraciones fortalezcan la democracia. La discusión es más sofisticada, profunda y rica hoy.
- b. Sin embargo, esos esfuerzos por innovar son islas de innovación rodeadas todavía por océano de clientelismo, ineficiencia y corrupción. El reto es la expansión de esas islas. Guillermo Odonnell: los estados en AL no son débiles, son discontinuos. Esfuerzos de innovación continuos, ininterrumpidos es el reto.
- c. Innovar en la gestión pública es complicado, hacer que el Estado funcione diferente enfrenta las resistencias de los que ganan con el status quo, la de los celos burocráticos. Pesa mucho la desarticulación tradicional entre las instituciones.
- d. Se requiere capacidad política para convencer y vencer, crear coaliciones a favor del cambio. No es desafío técnico y tecnológico, es un desafío principalmente político, un tema que requiere generosidad, compromiso, liderazgo, audacia.
- e. En la función pública *NADA NACE EL DIA QUE NOS ELIGEN O NOMBRAN*. Y hay que saberlo y aceptarlo como punto de partida. Pero hacer florecer los cambios es obra colectiva. Bloquear es individual. Construir y transformar es colectivo.
- f. Más transparencia no significa automáticamente más confianza. Puede pasar lo contrario. Más participación ciudadana tampoco. Las consecuencias no siempre son las esperadas o las deseables.
- g. Lo que está en el corazón del reto es el futuro de la democracia. La parte electoral se ha ido consolidando. Los elementos sociales que están a la base son difíciles, hay mucha desigualdad aunque hay progreso social. El gran problema y desafío de la democracia en AL: a) fortalecer el Estado de derecho (corrupción, impunidad) y b) mejorar de la capacidad de gestión del Estado.

El mejor antiséptico es la luz del sol. Avanzar en la agenda del Estado de derecho, requiere de las transformaciones.

La mejora de la capacidad de gestión del Estado, es importante por sí misma, para llevar servicios de calidad a la gente. Si no se mejora, no hay forma de resolver el desafío fiscal que es la gran asignatura pendiente.

- h. Hay que profundizar constantemente en el sentido, posibilidades y restricciones de la política. Cambiar el Estado es un proyecto por el que vale la pena apostar. Debemos hacer proyectos que digan no lo que somos, sino lo que queremos ser.

- i. Transformar el estado es un gran proyecto estratégico. Adoptarlo da mensaje elocuente de a dónde queremos ir, que puede ilusionar y debe hacerlo, a la ciudadanía. Hay que saber plantearlo.
- j. El cambio tecnológico está cambiando a la sociedad y a la política. Esto debe llevarnos a una visión más sobria y humilde de la política. El país, hagan lo que hagan los políticos, será un país con una sociedad más informada y con más acceso a la información, más mujeres en el trabajo, sociedad más secular.

A los políticos nos toca potenciar las oportunidades que esos cambios en marcha plantean. Soñar con los pies en la tierra. Ofrecer proyectos posibles que mejoren la vida de la gente, que eleven el talento de la sociedad.

El camino para construir esos sueños es el aprendizaje, el intercambio....

- k. El ciudadano no está ansioso por participar, pero si le molesta muchísimo sentirse IGNORADO. Todo esto configura un síndrome urgente de atender: desencanto con la democracia. Hay que cambiar la FORMA EN QUE GOBERNAMOS. Hay capacidades tecnológicas para interactuar con la gente. Los servicios del Estado pueden llegar mejor y más rápido, pero hay que hacerlo. Tenemos una oportunidad real de ***cambiar CÓMO FUNCIONA EL ESTADO Y CÓMO FUNCIONA LA DEMOCRACIA.***
- l. La innovación no es un foco que se prende, debe haber clima conducente a eso. Una atmósfera que permita a los tomadores de decisión tomar riesgos aunque a veces fallen. Hay un extendido pánico a innovar. Nadie quiere tomar riesgos. Nadie quiere firmar. Se delega para arriba....pánico a meterse en problemas. La renuencia a correr riesgos tiene un costo carísimo para la sociedad, aunque no lo veamos. Y por eso debe haber apoyo y movilización social que apoye el gobierno abierto.
- m. ***No eres a lo que no le dedicas tiempo....Lo más escaso del gobernante es el tiempo. ¿A qué dedico mi tiempo? Y esto en el marco del tiempo político, que es el período de la administración que da la ley. Esto incluye el tiempo para pensar y proyectar, para mantener la vista en alto y para hacer y concretar, pero con sentido.***

## V. PRINCIPALES ACUERDOS Y TAREAS

- 5.1. La OEA nos mandará propuesta de programa para articular todos los puntos, para que los revisemos.
- 5.2. Con Eduardo Arturo Salas, Director Nacional de la Oficina Nacional de Empleo Público. Se acuerda:
  - Mandar el anteproyecto de Ley de la Función Pública para lectura y observaciones.
  - Invitarlo en el 2016 a la Comisión Presidencial de Asuntos Laborales
  - Establecer relación con Danilo Flores, Director de Relaciones Laborales en el OE.

- 5.3. Con Humberto Peralta, Ministro Secretario Ejecutivo. Secretaría de la Función Pública de Paraguay:
- Entrega del PQD "El Salvador productivo, educado y seguro".
  - Se acuerda cooperación con la SFP.
  - Se coordina la visita de Ernesto Zuniga a Paraguay en abril del presente año.
- 5.4. Con Gregorio Montero, Secretario General del CLAD:
- Entrega del PQD "EL SALVADOR productivo, educado y seguro".
  - Se acuerda acotar la consultoría pactada de Oscar Oszlack a las nuevas condiciones, dado que el consultor no conoce la situación del país.
- 5.5. Con María Fernanda Trigo, Directora del Departamento para la Gestión Pública Efectiva de la OEA.
- Se acuerda comunicación permanente y formalizar solicitud de apoyo para Gobierno Electrónico.
- 5.6. Con Jorge Mattar, Director del ILPES. Se acuerda:
- Lectura crítica del ILPES para revisar coherencia del PQD.
  - Acompañamiento y asistencia técnica para desarrollar el enfoque conceptual del Sistema Nacional de Planeación y revisar la propuesta de ante proyecto de Ley Nacional de Planificación.
  - Envío de nota de invitación al Secretario Técnico y de Planificación para que participe en Consejo del ILPES a realizarse en Ecuador a finales de noviembre.
- 5.7. Con . Modernizar y transformar la red consular es parte de la orientación al ciudadano, a la protección de sus derechos. El Ministerio de RREE debe ser parte articulada de un gobierno cercano, eficiente y moderno. *¿Cómo lo vinculamos a las reformas necesarias del Ejecutivo para acercar el Gobierno a la gente?*
- 5.8. El Gobierno abierto debe ser esfuerzo conjunto de la SPCTAC y la STPP. Hacer plan conjunto para seguir impulsando *un gobierno que transforme e innove movilizándolo a la ciudadanía y transparentando la gestión.*
- 5.9. **Proponer a mancomunidades municipales** una invitación al ayuntamiento de Bilbao para hacer en el 2016 un intercambio y/o hacer un foro internacional sobre cómo articular una política nacional para fortalecer el rol de las ciudades en el desarrollo del país. Invitar a las 20 ciudades más grandes de ES.
- 5.10. **Impulsar la socialización del PQD:** es clave el arranque con los de planificación – participación y OIR para las instituciones y con los Gobernadores para los departamentos. Planificar ambas. Hacerlo a partir de abril/mayo.
- 5.11. **Sobre la equidad salarial en el Gobierno.** Introducir criterio de equidad salarial como pieza clave del sistema de gestión pública y de los RRHH. Cuanto más tarde se tome la decisión de caminar hacia una equidad salarial en el Estado, mucho mayor va a

ser el costo para la ciudadanía. En Paraguay se está haciendo en un acuerdo del Ejecutivo con la Sala de Contencioso administrativo y la Sala Constitucional de la CSJ. Dejar el bulto al gobierno que sigue, es dejarlo finalmente, a la ciudadanía que al final pagará todos los costos acumulados.

- 5.12. *Para la Comisión Presidencial de Asuntos Laborales:* invitar a Eduardo Salas y Humberto Posada de Paraguay.
- 5.13. Conocer la experiencia de República Dominicana y Uruguay de Gobierno Digital desde la dirección de Gobierno Electrónico cuando ésta esté constituida.
- 5.14. Crear un mecanismo y una metodología para construir ACUERDOS/PACTOS del gobierno central con los municipales. Hacer una *AGENDA* para los próximos tres años. Que sea posible, realista y esté alineada a las prioridades. Y que se tomen las medidas para ir desarrollándola.



## ANEXOS

### AGENDA DESARROLLADA

08:30 AM – 09:30 AM INAUGURACIÓN

Lic. Virgilio Andrade Martínez, Secretario de la Función Pública, México

Lic. José Francisco Olvera Ruiz, Gobernador del Estado de Hidalgo, México

Sr. Eleazar Eduardo García Sánchez, Presidente Municipal Constitucional del Ayuntamiento de Pachuca de Soto, Hidalgo

S.E. Sara Hradecky, Embajadora del Gobierno de Canadá en México

Sr. José Miguel Insulza, Secretario General, OEA.

9:30 AM – 10:15 AM PONENCIA MAGISTRAL

Sr. Jorge Mattar-Márquez, Director del ILPES/CEPAL

Comentarios – Dr. Kevin Casas-Zamora, Secretario de Asuntos Políticos de la OEA (SAP/OEA)

10:15 AM – 10:30 AM Preguntas y respuestas

10:30 AM – 10:45 AM Receso

10:45 AM – 12:00 PM Presentación de las experiencias innovadoras ganadoras del

### Premio Interamericano a la Innovación para la Gestión Pública Efectiva – Edición 2014

Introducción: Sra. María Fernanda Trigo, Directora, Departamento para la Gestión Pública Efectiva de la OEA (DGPE/OEA)  
Categoría Calidad de Políticas Públicas

Ganador: Sra. Ana Elizabeth Andrade Lima, Secretaría de Planejamento e Gestao do Estado de Pernambuco – Brasil -Programa Mae Coruja Pernambucana  
Categoría Coordinación Interinstitucional

Ganador: Municipalidad Metropolitana de Lima – Perú - Experiencia municipal en la implementación y coordinación de políticas sociales de reparaciones  
Categoría Gobierno Abierto y Acceso a la Información Pública

Ganador: Oficina Nacional de Servicio Civil – ONSC – Uruguay - Uruguay Concurso  
Categoría Gestión de Recursos Humanos

Ganador: Secretaría de la Función Pública – México - Encuesta de clima y cultura organizacional de Administración Pública Federal (ECCO)

12:00 PM – 12:30 PM ACTO DE PREMIACIÓN

Entregará los Premios el Secretario General de la Organización de los Estados Americanos (OEA), Sr. José Miguel Insulza.

12:30 PM – 02:30 PM Almuerzo

02:30 PM – 03:15 PM PONENCIA MAGISTRAL

Sr. Andoni Aldekoa, Coordinador de Política Económica y Planificación,  
Ayuntamiento de Bilbao, País Vasco

03:15 PM – 03:30 PM Preguntas y respuestas

03:30 PM – 04:45 PM Presentación: Innovación de la Gestión del Talento Humano para la calidad de los servicios públicos

Dra. Regina Pacheco, Profesora y Coordinadora del Master en Gestión de Políticas Públicas, Fundación Getulio Vargas, Brasil

Sr. Humberto Peralta Beaufort, Ministro Secretario Ejecutivo de la Función Pública de Paraguay

Sr. Eduardo Salas, Director de la Oficina Nacional de Empleo Público de la Secretaría de Gabinete y Coordinación Administrativa, Argentina

Sr. Gregorio Montero, Secretario General del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo – CLAD

Moderador: Franz Chevarría, Especialista del Departamento para la Gestión Pública Efectiva (DGPE) de la OEA

04:45 PM – 05:00 PM Receso

05:00 PM – 06:30 PM Presentación: Innovación social para un gobierno colaborativo

Dr. Ricardo García Vegas, Coordinador Académico de Gobierno  
Experiencia del Instituto Universitario Ortega y Gasset, España

Sra. Veniece Pottinger-Scott, Directora General de la Oficina de Transformación y Modernización del Sector Público, Jamaica

Licda. Dora Marina Coc Yup, Subsecretaria de Políticas Públicas, Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, Guatemala

Dr. Vlado Castañeda, Secretario de Coordinación, Perú

Moderador: Sr. Silverio Zebral, Especialista Senior del Departamento para la Gestión Pública Efectiva (DGPE) de la OEA

07:00 PM Cena de bienvenida y acto cultural ofrecidos por el Gobernador del Estado de Hidalgo – Lugar: Hacienda “La Concepción”

*Viernes, 6 de marzo*

9:00 AM – 10:30 AM Presentación: Innovación para un Gobierno Abierto al servicio de los ciudadanos

Dr. Eckhard Schroeter, Profesor de la Universidad de California, Berkeley

Ing. Victor Villar – Miembro del Consejo Directivo de la Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información - AGESIC – Uruguay

Sra. Hon. Carolyn Seepersad-Bachan, Ministra de Administración Pública, Trinidad and Tobago

Sr. Genildo Lins, Secretario de Gestión Pública del Ministerio de Gestión, Planificación y Presupuesto de Brasil

Moderador: Sra. María Fernanda Trigo, Directora del Departamento para la Gestión Pública Efectiva (DGPE) de la OEA

Preguntas y respuestas

10:30 AM – 10:45 AM Receso

11:00 AM – 01:00 PM Presentación: Innovación en la Gestión Pública Municipal

Sra. Carolina Tohá Morales, Alcaldesa de Santiago de Chile, Chile

Dr. Esteban Villagos Villareal, Presidente Municipal de Durango, México

Dr. Paulo Camara, Gobernador del Estado de Pernambuco, Brasil

Sr. Mardoqueo Cancax Sacach, Alcalde de Patzún, Guatemala

Sr. Paulo Alexandre Barbosa, Alcalde de Santos, Brasil

Dr. Héctor Robles Peiro, Presidente Municipal de Zapopan, Estado de Jalisco, México

Moderador: Sr. Eleazar Eduardo García Sánchez, Presidente Municipal Constitucional del Ayuntamiento de Pachuca de Soto, Hidalgo

Preguntas y respuestas

1:00 PM – 1:20 PM Conclusiones Finales

Dr. Kevin Casas-Zamora, Secretario de Asuntos Políticos de la OEA

01:30 PM – 03:00 PM - Almuerzo ofrecido a autoridades (sólo con invitación)

03:30 PM – 06:30 PM

*Segunda Reunión de Altas Autoridades del Mecanismo de Cooperación Interamericano  
para la Gestión Pública Efectiva (MECIGEP)*