



**INFORME MISIÓN OFICIAL
PARTICIPACIÓN EN CONSEJO DIRECTIVO Y XX CONGRESO DEL CONSEJO LATINOAMERICANO DE
ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO
(CLAD)**

Lima, Perú, del 09 al 13 de noviembre de 2015

PARA: ROBERTO LORENZANA, SECRETARIO TÉCNICO Y DE PLANIFICACIÓN

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

FECHA: 16 de Noviembre de 2015

I. ANTECEDENTES

El Congreso Internacional del CLAD es un evento que, desde 1996 –fecha de realización del I Congreso en Río de Janeiro, Brasil- se celebra anualmente, y que se ha consolidado como el encuentro de mayor importancia en Iberoamérica para presentar y debatir experiencias e investigaciones realizadas sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.

En el Congreso se dan cita ministros y secretarios de Estado responsables de las políticas públicas en cuestión, así como parlamentarios, investigadores y docentes universitarios y de instituciones especializadas, consultores, funcionarios públicos y gremialistas.

Sus objetivos son propiciar el intercambio de experiencias, investigaciones, estudios y publicaciones sobre las principales dimensiones del renovado proceso de reforma del Estado y de modernización de la administración y la gestión de los asuntos públicos en los países de Iberoamérica y el Caribe, así como en otros países cuyas experiencias resulten de relevancia para la región, a fin de contribuir al avance del conocimiento en estas materias.

Es importante señalar que en el marco de cada Congreso se realiza la reunión ordinaria del Consejo Directivo del CLAD y del Consejo Académico Asesor de la Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas (EIAPP).

II. COMPOSICIÓN DE LA DELEGACIÓN DE LA STPP

Nombre	Cargo
Alberto Enríquez Villacorta	Director General de Transformación del Estado
Víctor Iraheta	Director De Fortalecimiento Institucional y Gestión de la Calidad
Danilo Flores	Director de Relaciones Laborales en el Órgano Ejecutivo

III. OBJETIVOS DE LA MISIÓN

- A. Representar al Gobierno de El Salvador en el XLV Consejo Directivo del CLAD a celebrarse en el Palacio Torre Taglia de la ciudad de Lima el martes 10 de noviembre.
- B. Participar en calidad de Representante de el Gobierno de El Salvador en la sesión anual ordinaria del Consejo Asesor (CAA) de la Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas (EIAPP) del CLAD a celebrarse en el Centro de Convenciones de Lima el jueves 12 de noviembre.
- C. Participar en el XX Congreso del CLAD a celebrarse en el Centro de Convenciones de Lima del miércoles 11 al viernes 13 de noviembre.
- D. Realizar una visita y abrir relaciones formales con la Escuela de Administración Pública del Perú, ENAP.

IV. PRINCIPALES RESULTADOS

4.1. XLV Consejo Directivo del CLAD

- A. Aprobación por unanimidad de la Relación de Acuerdos de la Comisión de Programación y Evaluación.
- B. Aprobación por unanimidad del informe de actividades y presupuesto del año 2015.
- C. Reconocimiento y agradecimiento de parte del gobierno de El Salvador al CLAD por consultoría realizada por el Dr. Oscar Ozlack, dado Momento especial de transformación, agrega valor a la reflexión y análisis en un proceso que es muy dinámico y políticamente fuerte.
- D. Con 20 países presentes -Angola en su calidad de observador-, Colombia es electa como Presidenta del Consejo Directivo del CLAD por 13 votos contra 6 que obtuvo Paraguay.

Además, Venezuela es electa para la Primera Vicepresidencia, Perú para la Segunda Vicepresidencia y España para la Tercera Vicepresidencia.

- E. Se elige la Comisión de Programación y Evaluación que queda integrada por Cuba, Uruguay y Paraguay.
- F. Aprobación por unanimidad del Plan de Trabajo 2016 del CLAD.
- G. Presentación del Consejo Científico Asesor que queda integrado por:
 - Oscar Oszlak. Argentina. Presidente.
 - Regina Pacheco. Brasil. Fundación Getulio Vargas.
 - Sonia Ospina. Colombia. Profesora en New York University.
 - Luis Aguilar. México. UNAM.
 - Manuel Villoria. España. Universidad Rey Juan Carlos.
- H. Elección de Chile como sede del XXI Congreso del CLAD. Será en la ciudad de SANTIAGO. Para la sede del 2017 se postulan Paraguay y España.
- I. Para la realización del III Encuentro de Escuelas e Institutos de formación pública se escoge la ciudad de Cartagena en Colombia. Se acuerda centrarlo en uno o dos temas referenciales.

4.2. XX Reunión de la EIAPP

- A. Aprobación del Informe sobre la realización del Plan 2015. Destaca que se realizaron 26 cursos más que en el año anterior, estableciendo un récord desde la existencia de la Escuela.
- B. Aprobación del Plan 2016, concionado a la consecución de los fondos necesarios para su implementación completa.
- C. Aceptación de propuesta de El Salvador de incorporar en los informes de la EIAPP el número de participantes –hombres y mujeres- por país en cada curso. Su nivel (Funcionario gerencial – técnico-).
- D. Aceptación de propuesta de El Salvador de explorar la incorporación del cine y video como herramientas de formación en la escuela.

4.3. Participación en XX Congreso del CLAD

Martes 10 de noviembre

Acto de Inauguración del Congreso.

Miércoles 11 de noviembre.

1. "Claves y desafíos para fortalecer el desarrollo y la gobernabilidad en AL".
Conferencia Magistral.
Enrique García Rodríguez (Boliviano, ex ministro planificación y BID). Presidente ejecutivo del Banco de Desarrollo de AL, CAF.

2. *"La innovación Social en América Latina: hacia la consolidación de nuevos modelos de gobernanza en la prestación de bienes y servicios públicos"*.
Panel.
Manuel Arenilla, Director del INAP. España
Ricardo García Vega. Universidad Rey Juan Carlos. España.
Responsable de Goberna para América Latina
Franz Chavarría. Peruano. OEA.
Erick Antonio Navarro. INDESOL. México.

3. "Transformación de la Gestión Pública en los Ministerios de Trabajo de la Argentina y El Salvador".
Panel.
José Horacio Ordeix. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Argentina.
Víctor Iraheta. Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia. El Salvador.
Federico Bermúdez. Ministerio de Trabajo y Previsión Social. El Salvador.
Juan Carlos Herrera. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Argentina.

4. "Paradigmas teóricos y procesos de gestión en Iberoamérica".
Consejo Científico del CLAD
Panel
Oscar Ozlack. Argentina
Regina Pacheco. Brasil.
Sonia Ospina. Estados Unidos.
Luis Fernando Aguilar. México.
Manuel Villoria. España.

Jueves 12 de Noviembre

5. "Orientaciones actuales de la formación y la capacitación en los estados latinoamericanos".
Panel.
Francisco Velásquez. INAP. España.
Dante Mendoza. ENAP. Perú.

Viernes 13 de Noviembre

6. "Causas, efectos y efectividad de la burocratización en AP nacionales: desarrollando reformas sensibles hacia Políticas culturales únicas".
Conferencia Magistral.
Barry Boseman. Universidad de Arizona.

7. "Profesionalización del servicio civil en Perú y América Latina".
Conferencia.
Juan Carlos Cortázar. BID.
8. "Redes de formación para la función pública". Argentina.
Panel.
Rita María Grandinetti. Universidad Nacional de Rosario
Silvana López. Universidad Nacional de Córdoba
Red de carreras de administración pública de Universidades Nacionales.

4.4. Visita e intercambio con la Escuela Nacional de Administración Pública de PERÚ (ENAP)

"La facultad de saber servir".

Presentes:

Dante Mendoza, Director
Miguel Angel. Director Académico
Alejandro
Laura Sthefany. Jefe de Programa

- Las personas de dirección son seis. Son el núcleo duro. Con el tiempo va a estabilizarse en alrededor de 40.
- Dependiendo de los cursos en la escuela pueden crecer a 20 -30 o más.
- Tienen una estructura muy flexible. En función del presupuesto y del trabajo. Están construyendo algo que pueda soportar los vaivenes políticos.
- La escuela no es una universidad. No es institución pública común. Y está sujeta a muchos vaivenes...políticos.

En el Perú hay 26 regiones, y tienen gobernadores regionales.

Son 1,800 municipios.

Las elecciones subnacionales son cada 4 años. Están iniciando.

Tendrán elecciones presidenciales en 2016. El período es de cinco años.

- La historia del Estado en Perú se parece a la del estado en ES. El neoliberalismo impactó muy fuerte. El desarrollo de capacidades es clave en el nuevo Estado para el desarrollo.

La ENAP

- a. Todo lo hacen de la mano con la Universidad.
- b. En el Perú tienen alrededor de 600,000 servidores públicos civiles. Un Millón 700 mil ya con todos. Es una medición de hace tres años. En este gobierno ha habido una explosión, han llegado a más de 100,000.
- c. La Ley de la función Pública es de hace dos años y está vigente desde hace uno. Contempla transición y gradualidad...vamos a transitar de manera ordenada. No es una nueva Ley del servicio público, es también una ley de transformación del Estado.

Lo primero que debe hacerse es ordenar la casa....Es cambiar al Estado y el tránsito plantea varias etapas: la primera es formar una comisión de tránsito, la segunda etapa mapea los procesos (qué estamos y cómo estamos haciendo), la tercera etapa es mejorar los procesos, la cuarta es la construcción de la estructura adecuada para esos nuevos procesos y entonces vendrá..

La primera tarea es la transformación institucional....el caos ordenado genera un nuevo organigrama. Y allí se van a necesitar perfiles específicos de puestos....el nuevo proceso demanda un nuevo perfil....

Hay que hacer un proceso de educaciónn, de concientización...lenta y a fondo.

El tránsito de la entidad a la nueva ley va antes del tránsito de los trabajadores....El cálculo es que un 70% de los trabajadores van a migrar a la nueva ley...el 30% se tiene que irse del Estado vía jubilación.

Es clave que los que están actualmente en el estado, voluntariamente quieran postular a nuevas plazas. Es un trabajo de persuasión importante.

La ley establece 6 años para el tránsito. El BID dice que será una década....El proceso se está haciendo respetando los derechos de los trabajadores públicos.

ACUERDO NACIONAL: es la estrategia de desarrollo del país....se acuerdan objetivos país. Los caminos cambian según sean propuestos por izquierda o derecha...pero se acuerdan las grandes metas...nace cuando la caída de Fujimori. Hay una Secretaría del Acuerdo Nacional que es elegida. Están en ella gobierno, partidos, sindicatos y grupos de interés. Sesionan una vez al año. No es una estructura permanente. Acaban de sacar una modificación a las políticas de salud, ajustando.

El proceso de la ENAP

- 2008: Se crea SERVIR, como entidad rectora del servicio civil.
- 2011: Nace la ENAP por Decreto ejecutivo. PCM.
- 2013 arranca la escuela. Concurso público para la selección del equipo de trabajo de la escuela. Llegan todos por concurso.

- d. Objetivos: formar directivos y capacitar a los servidores públicos. Atender prioritariamente a gobiernos regionales y locales.
- e. Ver estructura de SERVIR. GERENCIAS.
- f. Todos los participantes son becados. Hay formas distintas de financiamiento. Hay un presupuesto de la escuela. Las instituciones a veces aportan. No pagan todo, es colaboración.
- g. Las instituciones del Estado tienen obligación de hacer desarrollo de personas y eso tiene un presupuesto mínimo. Salud y educación tienen presupuesto para capacitación o formación.
- h. Gerencia de Formación (Isabel). La prioridad es el cuerpo de directivos y gerentes y jefes de mandos medios. Incluye potenciales directivos. Se establecen convenios con sectores (salud por ejemplo). Concursos sencillos. Certifica la Escuela. Es válida dentro del Estado.

Desarrollo Gerencial. Orientado a jefes de mando medio o potenciales directivos. Tienen equipos, ponen en marcha políticas.

Alta Gerencia. Directivos en servicio, expertos en sus líneas (médicos, docentes) que no tienen formación en gestión pública...Es el que más acogida tiene...

Se impulsa la formación de talentos.

- i. Capacitación. Cursos de inmersión especializados: presencial, semi presencial y on line. El estándar: es de 25 participantes por curso. Van a las regiones con cursos, por ejemplo el de ética. Han ido a las 26 regiones con el curso.
- j. Formación y capacitación: están vistos desde la práctica. Los cursos de capacitación son más amplios, orientados al cierre de brechas en habilidades/destrezas.

La formación está orientada a desarrollar y fortalecer competencias que exigen mínimos de tiempo, más de 150 horas.

La capacitación especializa en aspectos específicos. Las jornadas son de 24 HORAS hasta 50 horas. En el menor plazo posible.

La división es por ÉNFASIS...competencias con énfasis en destrezas o con énfasis en conocimientos...

- h. Se asume un enfoque constructivista de COMPETENCIAS (conocimientos, habilidades y actitudes). El mayor esfuerzo es en desarrollo actitudinal...El trabajo actitudinal se logra desarrollar en espacios más largos....
- i. Lo actitudinal el privado no lo entiende... el ciudadano es mucho más que un cliente.... La escuela es del Estado, con el Estado, para el Estado y en función del ciudadano...

Tienen un modelo pedagógico que van construyendo y discutiendo....lo que propone es formación andradógica....validar la experiencia de los participantes. Comparten

conocimientos y entre todos se apuesta a cambiar las cosas que hay que cambiar y generar nuevos aprendizajes...se valida la experiencia y el conocimiento acumulado de quienes participan.

El 98% de los docentes ha tenido experiencia en el Estado, es clave.

k. Monitoreo y gestión del conocimiento (Alejandro)

- Programa académico que brinda servicio en línea. Formación continua.
- Utilizan la taxonomía de Blum...cierre de brechas, sensibilizar, contextualizar....
- Sistema de monitoreo. Una persona está siempre presente en todos los servicios educativos para: verificar que se cumple lo planificado, monitor en aula. Reporta. Asegurar que las oportunidades de mejora sean identificadas y canalizadas. Preservar la memoria educativa de la escuela. Anécdotas y aforismos. Elefante rosado.
- Eventos académicos en el contexto de comunidades de práctica.
- Comunidades de interés (personas que estudian la problemática de la FP) y de práctica (los que hacen). Comunidad piloto de bibliotecarios.
- Estudios de caso, gestores de conocimiento y gestores de innovación.
- Comunidad de egresados: se ofrece un paquete de servicios para mantener vínculos. Gestión de marca. Fidelización. Buscan que el egresado no solo sea buen profesional sino que tenga oportunidades para seguir siéndolo, que la escuela apoye para eso...
- Biblioteca. Diseñada para que se integre en la cadena de valor de la escuela. Activamente busca a sus lectores...difunde lo leíble...recomendaciones de lecturas por temas...Y publicaciones...
- Casos. Buenas prácticas para sistematizarlas. Difundirlas. Hay una metodología. Una casóloga en la escuela. Cinco casos al año. Casuística real para ponerla a disposición de investigadores y profesores....Buscan reivindicar al servidor público, generar instrumentos para tomar decisiones o sensibilizar...Los casos están a disposición de todo el mundo.

l. La jefatura busca la mejora académica. Generar de múltiples formas una EXPERIENCIA EDUCATIVA....

m. Profesores: se intenta encontrar profesores que compartan o acepten la filosofía de la Escuela, el modelo andragógico...que tengan experiencia en educación de adultos...que tengan expertise en la gestión...no queremos teóricos....

Clausura del XX Congreso

V. CONCLUSIONES Y VALORACIONES

- 5.1. Actualmente, el CLAD constituye, sin duda, el mejor espacio latinoamericano para el intercambio, el debate y el análisis en torno a los enfoques, avances, desafíos en materia de transformación del Estado y de la Administración Pública.
- 5.2. La combinación de la reunión anual del Consejo Directivo, el Consejo Asesor de la EIAPP y la realización del Congreso es un acierto.
- 5.3. El Consejo Consultivo de este año mostró. Los países ausentes fueron Venezuela y Nicaragua y los que tuvieron menor nivel de representación fueron Argentina, Guatemala.
- 5.4. En el Congreso destacó, en primer lugar, el alto nivel de participación: 33 países presentes. 1,500 asistentes, de los cuales 650 eran peruanos. Alto número de jóvenes.
- 5.5. El Salvador: compartió un panel conjuntamente con Argentina en materia de gestión de los Ministerios de Trabajo y participó en un conversatorio sobre calidad en la gestión pública.
- 5.6. La mayor enseñanza del Congreso y del intercambio con la Escuela de Formación Pública del Perú es que hay que tratar de desarrollar los cambios institucionales y normativos en función de SERVIR mejor a la ciudadanía.
- 5.7. Vale la pena seguir construyendo. Hay que crear y desarrollar mejores instituciones públicas para erradicar la pobreza, la desigualdad, fortalecer la democracia para un desarrollo incluyente y sostenible y para el buen vivir de la gente...

VI. PRINCIPALES ACUERDOS

- A. Llevar a cada Consejo Directivo un informe completo de participación de El Salvador en cursos, estudios, consultorías, etc. y actividades del CLAD.
- B. Hacer un formato para informe de cada participante en cursos CLAD a su regreso o finalización de la actividad formativa.
- C. Preparar un artículo para la Revista del CLAD sobre los retos/avances en materia de transformación del Estado de El Salvador.

VII. PROPUESTAS AL CLAD

- A. Incorporar en los informes de EIAPP el número de participantes por país en cada curso. Su nivel. Hombres y mujeres.
- B. Explorar la posibilidad y pertinencia de incorporar Cine y video al Congreso. Una película y un documental relacionados con Estado y administración pública. Con Foro incluido.

VIII. ANEXOS

ANEXO No. 1: AGENDA DESARROLLADA REUNIÓN CONSEJO DIRECTIVO

1. Instalación de la XLV Reunión Ordinaria del Consejo Directivo.
2. Relación de Acuerdos de la Comisión de Programación y Evaluación.
3. Informe de Actividades y Presupuesto del CLAD, del período enero-septiembre 2015.
4. Informe del "Comité de Evaluación de la Estructura Financiera del CLAD
5. Elección del Presidente, Segunda y Tercera Vicepresidencias del Consejo Directivo y los tres Miembros de la Comisión de Programación y Evaluación para el próximo bienio.
6. Plan de Trabajo y Presupuesto del CLAD, para el año 2016.
7. Decisión sobre sede del XXI Congreso Internacional del CLAD.
8. Aprobación definitiva del "Reglamento de Gestión de Talento Humano del CLAD".
9. Presentación de los nuevos integrantes del Consejo Científico.
10. Puntos varios.
11. Clausura.
12. Suscripción de "Relación de Acuerdos".

ANEXO No. 2: AGENDA DESARROLLADA EN LA REUNIÓN DEL CONSEJO ASESOR DE LA EIAPP

1. Instalación
2. Informe del programa desarrollado en 2015
3. Presentación del Plan 2016
4. Puntos varios

ANEXO No. 3: ACTIVIDADES DEL CONGRESO EN LAS QUE PARTICIPÓ LA DELEGACIÓN DE EL SALVADOR

Conferencia

Claves y desafíos para fortalecer el desarrollo y la gobernabilidad en AL

Enrique García Rodríguez (Boliviano, ex ministro planificación y BID). Presidente ejecutivo del CAF (Banco de Desarrollo de AL).

- Uno de los desafíos más grandes para AL como factor decisivo, es la institucionalidad para el desarrollo.
- Hay avances en últimos 20 años en AL. La pobreza se ha reducido y clase media ha crecido. Pero ahora hay nubarrones y bajo crecimiento. Sin embargo, AL tiene condiciones para no caer en nueva crisis.
- Un estudio prospectivo de AL al 2040 la conclusión es: si AL quiere cerrar la brecha que la separa de los países industrializados no puede estar satisfecha con un crecimiento económico menor al

5% o 6%. Así, es difícil mantener los éxitos en reducción de pobreza y responder a las demandas de la clase media.

- No basta crecer. Debe ser con más calidad. No solo con énfasis en materias primas sin mayor valor agregado. Hay que enfatizar en la innovación, la tecnología y más oportunidades de empleo. Inserción inteligente. Urge una agenda integral de desarrollo. Con transformación productiva de alta calidad, compatibilidad con medio ambiente e inclusivo.
- Los países necesitan visión de largo plazo y centrar apuestas en:
 - a. Educación del siglo XXI, no del XIX.
 - b. Infraestructura y logística
 - c. Institucionalidad democrática y robusta: acciones para fortalecer el Estado como actor clave en proceso de transformación. Incluye sector privado, sindicatos y ciudadanía.
- Tres factores necesarios son: evaluación, gestión de calidad e innovación. Es importante asumir la evaluación como una herramienta que estimula la innovación.
- Fortalecer procesos electorales, fortalecer los poderes del Estado y su independencia. El gobierno con todos los actores territoriales, ciudades y localidades.
- Visión de largo plazo y planificación: ver el país y la región con luz alta. No ver cada sector separado, sino mirada sistémica...fortalecer articulación sectorial y territorial en horizonte de largo plazo.
- Ganar en eficiencia y eficacia en la gestión pública.
- Transparencia de cara a la ciudadanía.
- Cómo mejorar compras estatales y contratación de bienes y servicios. Y cómo evitar la necesidad de control y la agilidad y eficiencia. Se trata de encontrar el balance adecuado.
- Crear burocracia permanente y de largo plazo. Procesos competitivos y transparentes con reglas claras. Una verdadera carrera de la función pública.
- Revisar los sistemas de carrera y de remuneración en el sistema público. Y hay que establecer la formación permanente que estimule y fortalezca el crecimiento: cursos, pasantías, seminarios, etc.
- Burocracia permanente a través de la carrera. ¿Qué modelo de carrera administrativa propone? ¿A través de puestos o de niveles?
- En el fondo y a la base hay un problema político. Los políticos deben cobrar conciencia sobre la importancia de la institucionalidad para el desarrollo. Los gobiernos deben tener la decisión de poner en su agenda estos temas: institucionalidad robusta, facilitación de tramitología.. introducción de las TIC. Voluntad de gobernantes en desatar proceso serio de reformas...

- No es fácil romper con una historia, una cultura, una inercia de clientelismo político introduciendo nuevas reglas que instalen y fomenten el profesionalismo, la calidad, el compromiso y los valores éticos.
- **Compras públicas:** en Perú hay actualmente un cambio de normativa para cambiar el sistema de compras públicas. Es clave ver sistemas exitosos en países. Qué asesores o consultores de primer nivel mundial pueden ayudar a encontrar el mejor sistema de compra pública como factor del desarrollo.
- Conclusión. El tema institucional debe verse como el centro del debate y del esfuerzo político en nuestros países

“La Innovación Social en América Latina: hacia la consolidación de nuevos modelos de gobernanza en la prestación de bienes y servicios públicos”

Manuel Arenilla, Director del INAP. España

Ricardo García Vega. Universidad Rey Juan Carlos. España.

Responsable de Goberna para América Latina

Franz Chavarría. Peruano. OEA.

Erick Antonio Navarro. INDESOL. México

Hoy no es posible lanzar niveles de bienestar social, si no se implica a ciudadanos y sector privado y sector público.

Esto se diferencia de participación y co-gestión.

1. Sociedad de conocimiento

- El conocimiento es el único recurso que hoy tiene sentido. El resto de recursos es secundario.
- La innovación social se orienta a generar conocimiento. Producir conocimiento transformador. Hay que alinear tres factores: liderazgo (tiene que ver con planificación, los líderes deben hacer producir a los expertos, dejarlos a su libre albedrío los dispersa), la gestión orientada a resultados, que rinda, y los especialistas (destrezas, conocimiento y aprender) que deben orientarse a aprender.

Si queremos introducir procesos de innovación debemos articular bien esos tres factores.

Para qué sirve el conocimiento: orientado a la acción, mejorar valor, enfocado a resultados. El conocimiento debe estar orientado a transformación constante, para la innovación como destrucción creativa. Ejemplo, la cocina peruana.

Se destruye para crear algo nuevo. Para innovar hay que destruir,

Conocimiento. Tres prácticas: a) mejora continua del proceso, el producto y el servicio, b) la explotación continuada del conocimiento existente y c) aprender a innovar y aprender a aprender. Es lo más complicado. Enseñar a aprender a aprender para poder innovar. Permanente. Proceso sistemático y continuo.

Innovación: aplicación del conocimiento existente a la producción de conocimiento nuevo. La innovación requiere esfuerzo sistemático. Vemos las cosas de manera diferente. Aparece raíz distinta.

Requiere esfuerzo sistemático, un cierto grado de organización, descentralización y diversidad. Ser capaces de tomar decisiones rápidas y basarse en la proximidad al funcionamiento, al mercado y a la tecnología. Adaptarse a los cambios en la sociedad, el medio ambiente....

El secreto de la innovación es conectar cosas a nivel individual, de equipos, de organizaciones...la meta es conseguir algo que representa una diferencia, una forma de ver las cosas distintas...vemos las cosas de otra manera, cambio de observador.

Innovación social: desarrollo de productos o procesos novedosos que estando orientados a la resolución de problemas más acuciantes de las personas y a la satisfacción de sus necesidades, suponen una mejora de sus condiciones de vida, así como una transformación del entorno...

Se necesita lograr un nuevo equilibrio entre necesidades sociales y su satisfacción contando con los recursos disponibles. Y redefinir los qué, los quién y los cómo de los servicios y actividades que precisa la comunidad y en los que ésta puede intervenir aportando su saber.

Promoción de la innovación social desde el Estado:

- a. Mantener el Estado social. Del Estado prestacional al Estado garante, midiendo sus implicaciones sociales y administrativas.
- b. Identificar las variables que incentiven la innovación social. Empresas sociales. Identificar modelos de negocio y de innovación social.
- c. Indicadores de verificación de la excelencia en la gestión responsable de la AP con las personas con discapacidad. Aprovechar el talento existente para que la acción pública sea más diversa e incluyente.
- d. Redes sociales para interactuar la administración pública a nivel local con los ciudadanos. Incentivar uso de redes sociales para la innovación social.
- e. Crear plataforma tecnológica para promover la innovación social. Sistemas de medición e intercambio de resultados.
- f. Políticas públicas de inclusión social: promoverlas, estudiarlas, compararlas y aprender de ellas.

Conclusión: innovación social implica áreas concretas (satisfacción de necesidades colectivas, creación de valor público, medición de valor social y ambiental), énfasis en la metodología, diversidad de cuestiones (discapacidad, informática, buenas prácticas), enfoques científicos multidisciplinarios y deben participar las universidades, ONG especializadas, etc.

Innovar es CAMBIO DE OBSERVACIÓN Y CREAR UNA NUEVA PERCEPCIÓN DE LA REALIDAD.. El elemento clave es conectar personas, equipos y organizaciones.

Ricardo:

- Las organizaciones públicas deben potenciar sus capacidades para promover proyectos colectivos que fomenten la creatividad de sus miembros que empoderen a los ciudadanos.
- La oportunidad para eso en AL nos la da el avance de la democracia.
- Hay una visión distópica de la sociedad (contrario a utópica). En AL la mitad de la población cree que su futuro va a ser peor que su presente.
- Problemas que se abordan desde la innovación social: complejidad, dinamismo (no existe formulación definitiva) y diversidad.
- Hay que tomar en cuenta que la no satisfacción de las exigencias de los ciudadanos produce una erosión de las relaciones de confianza.
- Ideas clave: la satisfacción de las necesidades ciudadanas debe partir de la transformación de las relaciones sociales. Es resultado es el empoderamiento ciudadano.
- La innovación social permite identificar nuevos modelos de gobernanza que se sustenten en la participación y generar masa crítica para generar valor social.
- Identificar los factores que potencian la innovación es fundamental para las instituciones públicas y su gestión.
- Factores que potencian la innovación: tres niveles de análisis: macro (entorno), meso (organización) y micro (personas).

Enfoque sistémico y de contingencia que se desarrollan en el ámbito de la organización.

Marco normativo flexible con incentivos para la inversión, el cambio y la innovación en las organizaciones

Mayores niveles de participación favorece los espacios creativos y el desarrollo de capacidades sociopolíticas

- Redes estratégicas: capacidad que tienen los actores de convocar, de conectarse con otros actores y establecer alianzas que sean sostenibles en el tiempo, esto es un catalizador de la innovación.

Redes líquidas: se reutiliza el conocimiento (el medio líquido, como aquel caldo primitivo, en el que pueden emerger nuevas configuraciones y es lo suficientemente estable como para que estas perduren).

- El modelo de organización es clave para fomentar la innovación: pequeñas, con una distribución del poder más horizontal, con modelo flexible, modelos descentralizados flexibles. Que estén conectados con la teoría del cambio. Los recursos excedentarios para financiar la innovación y asumir los costos de la experimentación. Cultura que fomente las actitudes orientadas al cambio. Niveles de formalización de los procedimientos de gestión.

- Factores transversales claves en las organizaciones para promover la innovación: la confianza y la coordinación.

Franz Chavarría. Tres experiencias en AL de innovación social.

1. Perú. Laboratoria. Desde la Sociedad civil. Mariana Acosta.

150 jóvenes mujeres que reciben capacitación en programación informática. Mujeres de zonas en vulnerabilidad en Lima. Generaron posibilidades de empleo para muchas de ellos. Lo financian porque proveen servicios a empresas y reciben donaciones.

2. Bolivia. Hospedaje Estudiantil. Desde sociedad civil, pero luego adoptada por el Estado.

Fundación pueblo es alemana. Trabaja en La Paz y Potosí. No hay escuelas suficientes, no tienen colegio cerca. Dejan de estudiar, especialmente niñas.

En Bolivia hay vieja tradición indígena, la posibilidad de que familias envían a niños a casa para que estudien, haciendo además labore agrícolas o domésticas.

La fundación: da subvención a familias para que apoyen al niño, pero eliminando el trabajo infantil.

Con las niñas había un problema: redujeron el porcentaje de contribución de las familias cuando eran niñas.

1,500 niños. Becas. Han reducido trabajo infantil, familias mejoran su ingreso y niñas aumentan escolaridad.

Municipalidades han asumido programa a través de la Fundación.

3. Panamá. Red nacional internet para todos. Desde el estado

Internet es derecho público. Hacen red a través de

El gobierno se asociación con empresa privada. Abrieron puntos en plazas, centros comerciales, etc.

Panamá es el mejor país en conectividad.
A través del modelo de gobernanza las empresas ganan.

Mayores canales de interacción de los ciudadanos. 90% de satisfacción de usuarios.

"Transformación de la Gestión Pública en los Ministerios de Trabajo de la Argentina y El Salvador".

José Horacio Ordeix. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Argentina
Víctor Iraheta. Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia. El Salvador.
Federrico Bermúdez. Ministerio de Trabajo y Previsión Social. El Salvador.
Juan Carlos Herrera. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Argentina

- El marco conceptual es la Carta Iberoamericana.
- Dos principios: la satisfacción al ciudadano como resultado de la gestión pública. Esta es la que ordena hacia adentro la gestión pública.
- La gestión pública se orienta a resultados.
- Modernización y transformación del Estado para la inclusión.

Víctor Iraheta.

La calidad en la gestión Pública: eje estratégico para la transformación del Estado

- En ES el gobierno tiene una política transversal de transformación del Estado.
- En ese marco el fortalecimiento institucional y la gestión de la calidad es un componente.
- Ley del SC del 60, atrasada y obsoleta. No hay rector en materia de función pública,
- No hay formación pública desde el Estado.
- Hay un lento proceso de fortalecimiento de la institucionalidad del país.
- Fortalecer la organización, la gestión de calidad del órgano ejecutivo es un objetivo del PQD.
- Hay un modelo para la modernización del Estado (ver lámina).

Estrategia de modernización del MINTRAB

- 69 años tiene el Ministerio.
- El Ministerio era hasta hace poco la cenicienta del ejecutivo.
- Código de Trabajo con más de 40 años, diseñado para no responder a derechos.
- Tres tareas/funciones centrales del MITRAB:

A) Gestión de oportunidades de acceso al empleo

B) fortalecimiento del diálogo entre empleador y empleado

C) garantizar cumplimiento de los derechos laborales y condiciones de trabajo digno.

- El marco es el PQD. Coloca a la persona en el centro de la actividad del Estado.
- PEI: posicionar al MTPS como institución moderna, centrada en la gestión de servicios laborales de calidad, con calidez, incluyente e igualitaria.
- *Proceso: vigilar el cumplimiento de la normativa laboral...* bajo responsabilidad de la DG de Inspección del Trabajo. Hay 105 inspectores.

Federico Bermúdez. Responsable de Planificación, MTPS.

- Ministerio de Trabajo de Argentina está desde 2012 acompañando.
- En la gestión de calidad seleccionaron el proceso de vigilar la normativa laboral. Parece simple, pero es complejo.
- Este proceso no interesaba al gobierno anterior. El MTPS estaba pensado en función de los empleadores.
- Los procesos eran mecánicos, discrecionales....errores en expedientes, acumulación de expedientes, fallas a propósito....
- La gestión por procesos ha sido la vía para ir resolviendo los problemas...
- Se cambió el proceso...la consultora cobraba 500,000, con el trabajo del equipo de la institución costó \$ 20,000....un ahorro de 480,000.
- La automatización del proceso ha sido la solución para los ciudadanos que son los principales beneficiados...pero también el MTPS ha mejorado, se han quitado todos los intermediarios y los informáticos han quedado en su lugar.

Juan Carlos Herrera, Argentina

Subsecretario de Coordinación

- Un proceso de cambio en la gestión que tienen que ver con la planificación integrada: estratégica, operativa y presupuestaria.
- La planificación integrada en buena parte es posible por 12 años de gestión...
- El desafío era: formular una política pública y desarrollo

- Se crea el Comité de gestión estratégica para tomar decisiones. Decidieron analizar y rediseñar los procesos de gestión.
- Los objetivos estratégicos: formulados para responder a los problemas estratégicos. Las apuestas transversales muestran una visión de horizontalidad en la gestión.
- Es clave plantear la función de PRODUCCIÓN en las organizaciones públicas y debe estar en la conciencia del servidor público.
- La planificación debe ir en la lógica de producir resultados y entregar productos (bienes y servicios) a la ciudadanía.

INSUMOS - PRODUCTOS - RESULTADOS

- Esto implica pensar en un catálogo de insumos y en un catálogo de productos.
- Para planificar hay que experimentar. Debe ser participativa para que tenga éxito...
- Finalmente hay que integrar plan y presupuesto.
- Conclusión: partir del alineamiento estratégico de la organización – mejora continua-.

Reflexiones

Podemos establecer un hilo conductor de las experiencias de los Ministerios: Cuatro ejes críticos:

- a. Recursos humanos. Capacitación. Carrera. Estrategia de talento humano.
- b. TIC. Gobierno electrónico.
- c. Sistemas de gestión. Planificación. Planes operativos. Participación. Transparencia.
- d. Territorialización de las políticas públicas.

“Paradigmas teóricos y procesos de gestión en Iberoamérica”

Panel. Consejo científico del CLAD.

Oscar Ozlack. Argentina.

Regina Pacheco. Brasil.

Sonia Ospina. Estados Unidos.

Luis Fernando Aguilar. México.

Manuel Villoria. España.

- Estamos en cambio de época.
- Conectar teoría y práctica de cara a una gestión pública para transformar la realidad mundial, regional o nacional.
- Problema perverso: aquel para el cual no tenemos una solución, como los principales problemas que afrontan nuestros países...

- No podemos resolver un problema con la misma mentalidad con la que ha sido generado.
- Soluciones adaptativas. Esto es lo que se necesita para abordar la gestión pública en el siglo XXI.
- Distintos actores sociales tienen diferentes perspectivas, un poco de los recursos y un poco del poder que se necesitan compartir y unir para solucionar un problema. La colaboración implica perder un poco de autonomía de cada actor, pero no toda.
- Lo público no es simplemente lo que hace el estado, es lo que se hace para buscar impacto social inclusivo...se abre así la idea de Estado, el nuevo paradigma de la gobernanza colaborativa, la necesidad de alianzas y redes que permita que muchos actores compartan maneras de ver, recursos, creatividad, ideas e intereses.
- El Estado es catalizador de los espacios desde los cuales se pueden hacer esas colaboraciones para generar valor público. Es un papel de liderazgo.
- Es necesario utilizar un nuevo concepto y tipo de liderazgo. Entenderlo mucho más acorde al siglo XXI. Un liderazgo compartido. Un liderazgo participativo. El que moviliza voluntades y recursos para enfrentar y solucionar los problemas perversos. Un liderazgo que facilita, promueve y mueve la colaboración de los distintos actores. Esto es clave para la gestión pública.
- La gestión pública requiere lo técnico, tecnológico y científico, pero también el liderazgo político colaborativo.
- Todo ello implica que la gestión pública debe cambiar los modelos burocráticos, los sistemas tradicionales, la cultura de acomodamiento mental y político, mayor apertura a redes y colaboración...
- La gestión pública en este momento es el manejo de la paradoja...ver como se logra honrar las dos demandas que son igualmente importantes.
- La relación teoría – práctica es una relación entre académicos/investigadores y gestores públicos. El conocimiento se produce y surge de esa conversación...
- Investigación, por tanto también debe ser colaborativa y participativa...en diálogo de actores. Aplicable, relevante y rigurosa para producir conocimientos que alimenten la práctica para la transformación de la realidad.

Regina Pacheco

- No es claro lo que interesa a los académicos hoy en AL.
- Todo el sistema de incentivos que tiene la academia está construido para fomentar la conversación entre pares....
- Hay que cambiar los incentivos de cara a investigaciones orientadas a cambiar el mundo real.

- Este tema es clásico en la administración pública.
- Hay que cambiar la relación entre el mundo de la academia y el mundo de los gestores públicos....y para ello hay que cambiar los incentivos en la academia y la cultura en el Estado....que ambos mundos vayan al encuentro en función de resolver problemas
- ¿Cómo y dónde aprenden los gestores? No aprenden leyendo los periódicos científicos.
- Es clave formar investigadores jóvenes bajo otros parámetros y modelos.
- Una ventana de oportunidad son los programas dedicados a profesionales del sector público o que trabajan alrededor de problemas públicos.

"Orientaciones actuales de la formación y capacitación públicas en los Estados de AL"

Dante Mendoza. ENAP. Perú
Francisco Velázquez. INAP. España

Francisco Velásquez

- Hay un fortalecimiento reciente de la formación pública. Perú tiene tres años, Paraguay dos años y ES en marcha...
- Formación pública no es un gasto, es una inversión. En este mundo del conocimiento, las innovaciones...
- Es clave utilizar y apoyarse en las experiencias de las escuelas de otros países. Y no solo de las buenas, sino también de fracasos...
- Hay una marcada tendencia a la complementariedad: enfoques, cursos virtuales, cursos presenciales...
- Las escuelas deberían convertirse en una verdadera comunidad de prácticas.
- Hay que tomar en cuenta la escasez de recursos....por eso es clave el trabajo en red y colaboración: universidades, escuelas de formación pública y organismos de cooperación...
- Factores claves:
 - Voluntad de estar en la sociedad del aprendizaje
 - Compartir experiencias
 - Logra pactos con oposición sobre la importancia de la profesionalización de la administración pública
 - Iniciar la capacitación de directivos.
 - Crear espacios comunes de conocimiento, aprovechando las TIC.
 - POTENCIAR la Escuela Iberoamericana de APP del CLAD
 - Participar activamente en reunión anual de escuelas.

Dante Mendoza

- La autoridad nacional del servicio civil, SERVIR cread en 2008.
- Profesionalizar la administración pública, recuperar confianza ciudadana en administración pública...
- La ENAP es un órgano de línea de SRVIR. Perfectamente alineada con la política de Estado de generar AP de calidad.
- La ENAP tiene una vocación territorial.
- Parte de principios metodológicos. Tiene mucha ciencia detrás.
- Modelo educativo:
 - ética pública –
 - Educación por competencias. No sustituye ni compite con universidades. No es teoría, aterriza en las competencias y habilidades para el servicio público.
 - Principio de participación.
 - Evaluación por competencias.
 - Aprendizaje significativo. Constructivismo. No se trata solo de transferir conocimiento. El conocimiento se genera en el aula, a través del intercambio, el debate, etc., ...es un espacio de encuentro que potencia los perfiles
 - Currículo flexible. Se adapta a necesidades del país, de la política pública, de los funcionarios.
 - Escuela con estructura y flexibilidad.
 - Vínculo comunitario.
- Inician con ABC de la administración pública.
- Contenidos transversales.
 - Ética.
 - Interculturalidad.
 - Género.
 - Derechos Humanos.
 - Servicio al ciudadano.
- Escuela pequeña. 8 aulas. 25 personas en cada una.
- Formación: orientada a directivos. Crucial. El cambio viene en primer lugar por los cambios en los directivos. Primer curso fue gerencia pública. Efecto multiplicador. No es solo conocimientos. Habilidades blandas. 300 – 400 horas. Uno de 1000 tipo maestría
- Capacitación: orientada a todos los servidores públicos. 100 horas. Ya no son programas como lo anterior.

- Monitoreo: se monitorea cada clase: monitor en aula. Anota todo, incidencias, etc. Velar por la calidad de la escuela. Monitoreo para mejorar.

Intercambio

- Alemania. Aprender es hacer las cosas de otra manera. Un desafío para las escuelas. Por más calidad y pertinencia en los cursos, es necesario abrir una comunicación con las instituciones que envían a los funcionarios...diálogo permanente con las instituciones estableciendo métodos apropiados...
- Colombia. La creación de redes sociales y políticas en red plantea retos nuevos....La AP debe empezar a pensarse en red: movimientos interculturales, mujeres, jóvenes...refuerzo del acercamiento a las instituciones y la sociedad...políticas en red...

Si la participación ciudadana en las PP es clave, ¿por qué no abrir la formación a la ciudadanía que participa?

- Escuelas: catalizadoras de intereses ciudadanos....Hay que identificar los nuevos autores de lo público: cómo relacionarse con esos otros actores que son públicos pero no estatales??
- Los intereses ciudadanos han cambiado...
- Las escuelas deben re-posicionarse
- Colombia. La ESAP además de tener recursos es una escuela que tiene pre-grado...recibe ingresos de matrículas...han surgido nuevas ofertas desde y para lo público. Primer pregrado privado paralelo...
- ¿Cómo se va a articular el Comité Científico con la EIAPP? Cuál es la función de esa escuela de cara a las escuelas LA que trascienden lo académico?

El Comité deberá nutrir a las escuelas en materia de reflexiones, análisis y metodologías.

Hilar más clara para articular entre ciencia y formación pública.

- ENAP. Estrategia: cuando se desarrolla un programa formativo: vía concurso. La fortaleza es que el servidor lo quiere y pasa evaluación. Desventaja es que debe hacer sábados y domingos...Convenios con instituciones para cursos: programa específico con un Ministerio: el curso o programa se construye con la institución, se hace a la medida. Hay un diálogo. A la carta.
- Diseño de la prueba del embarazo. Evaluación nueve meses post...en construcción.
- Colombia. Debe incorporarse la calidad, gestión por procesos. *Aplicar lo de la ciencia prospectiva* en las escuelas. Ayuda mucho a proyectar las escuelas en el mediano plazo, profundiza análisis de entorno, etc. Crear cultura de pensar en sociedad posible...
- Perú. Hay diplomados y maestrías en gestión pública, como 10. La ENAP ha evaluado eso? Hay relación?

- Enfoque de capacitación: pasar de capacitación de individuos a la capacitación en equipos. Implica estrategias y metodologías especializadas...los equipos quedan, aunque algún individuo se vaya...
- La ENAP debe jugar un papel para unificar o acercar metodologías y herramientas para que las universidades que forman en gestión pública..
- Dominicana. Directora del INAP. Las escuelas a veces no tienen una demanda suficiente...los titulares no mandan a las personas claves, sino a las marginales...no hay conciencia de la importancia que se nota cuando hay que invertir tiempo en medio de la cotidianidad, de los problemas, etc. ...Hay que crear verdadera conciencia...
- Perú tiene oferta interesante desde las universidades. La ENAP surge para ayudar a que en lo que las maestrías se hace, se complemente con alimentación de la ENAP. Esta brinda a la universidad la oportunidad de hacerlo mejor. Las universidades no están acostumbradas a competencia de cara a la administración pública. Todos los docentes son docentes en las maestrías. Hay transferencias informales por esa vía...
- Capacitación de equipos: van a dar a luz la formación de equipos...en la ENAP. Programa de formación de equipos.

“Causas, efectos y efectividad de la burocratización en AP nacionales: desarrollando reformas sensibles hacia Políticas culturales únicas”.

Conferencia Magistral.

Barry Boseman. Universidad de Arizona.

Burocratización: el empleo de la institución de la burocracia como medio para hacer organización social del trabajo. No es algo bueno o malo en sí mismo. Es un enfoque para identificar problemas sociales. Cómo usamos la institución social de la burocracia.

1. ¿Cuánta burocracia pública es suficiente?

- Hay mucha variación en los niveles de burocratización en los países. Y hay varios exitosos.
- Ejemplos. Corea del sur 5% uno de los niveles más bajo y Noruega 30% uno de los más altos. Los dos son equivalentes. En AL Chile tiene 9.6%. Brasil 8.6%.
- Hay una correlación entre mayor ingreso y mayores % de empleados públicos. En USA ha sido estable en los últimos 40 años. Entre 9 y 10%. Esa estabilidad es una fuerza positiva.
- Reducir el gobierno no es un elixir mágico para hacer un país más próspero.
- No hay un tamaño ideal de gobierno. Según los estudios hay que tomar en consideración varios factores: el empleo público es medio para reducir el desempleo en algunos países donde el

sector privado es débil. Cuál es el punto de vista tradicional en el país sobre el gobierno como factor positivo o negativo para el cambio social. Dinamarca tiene historia larga de gente que se identifica una con otra. Ven el gobierno como algo positivo para el cambio social. Esto es diferente en los EEUU, un país de inmigrantes.

- El rol deseado de las fuerzas militares. Las FA en los EEUU tienen un papel muy importante. En Bélgica la gente está contenta por el poco gasto en el ejército...visiones distintas.
- La efectividad de la burocracia, que está relacionada con la corrupción. Los gobiernos corruptos son vistos como inefectivos.

2. Cuáles son los modelos normativos, los valores que queremos asumir?

- El modelo normativo de burocracia que encontramos no es el mejor.
- Burocracia costo – eficiente. Se concentra en niveles de servicios satisfactorios por el menor precio posible. Jefferson: el mejor gobierno es aquel que está lo menos presente posible. No es un modelo apropiado. El gobierno debe tener rol residual, debe actuar cuando ya el mercado no tiene ningún rol. Este enfoque tiene que ver con varias reformas hechas en la administración pública. La nueva gestión pública se extendió mucho.
- Burocracia de competencia neutral. Burocracia weberiana. Basada en competencias, en reglas, regulaciones transparentes. Esta burocracia es mala palabra en muchos países. Es sinónimo de tener una burocracia muy controlada y estructurada. El papel del burócrata es ejecutar de manera fiel los deseos de sus superiores políticos. La burocracia weberiana no existe, si la preweberiana.
- Burocracia basada en valores públicos. Va más allá de las dos anteriores. Cómo se puede lograr? Hay un choque entre valores públicos y el interés público por un lado y valores privados e intereses económicos por otro. Los valores privados y el individualismo no son suficientes.
- La buena burocracia es la que sirve mejor. Gobierno y burocracia debe y puede ser una fuerza positiva para el cambio social. Buen gobierno es un gobierno que hace bien las cosas a través de valores públicos.
- Enfoque basado en valores públicos requiere un enfoque a equidad y a resultados. Resultados con equidad. La equidad social no es un objetivo que se está logrando, pero es un enfoque adoptado por varios gobiernos.
- Los valores públicos son medibles y deben medirse. Eso implica identificar estos valores y aunque sea difícil deben construirse los indicadores adecuados para medirlos. El objetivo final no es ser eficiente sino efectivo.

3. Cuáles son los fines de la burocracia. Cómo lograr la burocracia basada en valores públicos?

- Se logra a través de burócratas que están comprometidos con esos valores. Los políticos van y vienen. Hay cambios justamente porque los políticos van cambiando. Pero los cambios estables se garantizan por una burocracia estable y profesional basada en valores. Y esta se consigue a través de la profesionalización.

- La burocracia profesional es clave. Hay que medir el nivel de profesionalización en cada Estado. Hay una infraestructura social que se necesita. Precondiciones: elecciones legítimas y estables, una violencia civil limitada, cultura política con confianza en la virtud cívica (obligaciones con otras personas y contrato social con gobierno) y un sentido de cohesión y de comunidad que es vital.

"Profesionalización del servicio civil en Perú y América Latina".

Juan Carlos Cortázar. BID.

1. Servicio Civil en AL

- AL avanza en promedio pero poco y lentamente.
- El Salvador: Alto impacto del esfuerzo de reforma en una situación de baja calidad. Ha mejorado por debajo del promedio al 2012.
- Ecuador, Chile y Perú alto impacto en situación de calidad elevada o media. 2015.
- La mejora se ha concentrado sobre todo en planificación y organización del trabajo. Son aspectos sistémicos. Dependen más de las unidades de gobierno más altas.
- Desafío es avanzar en los subsistemas de la gestión de recursos humanos. El ciudadano lo que ve más es el desempeño del funcionario: el profesor, la enfermera, etc.
- Índices de calidad: mérito y consistencia estructural son donde hay más avances. No en la capacidad funcional e integradora.
- Esfuerzos de reforma exigen seguir fortaleciendo lo avanzado, fortalecer las capacidades de gestión de las personas en las organizaciones y cercanas a los servidores. Desarrollar y aplicar herramientas de gestión adecuándolas a la misión y naturaleza de las organizaciones (trabajo de equipo, etc.).

2. Profesionalizar: 10 tareas

- La corporación más diversa de cualquier país es el Estado
- Profesionalizar es el ejercicio de un oficio que requiere capacidades técnicas, voluntad/inclinación, compromiso, afecto/cariño con los ciudadanos, perseverancia, vocación.
- Profesionalizar no es solo concursos y reglas, esto es muy básico, es mucho más que garantías formales. Hay que prestar atención a elementos objetivos y subjetivos.
- La profesionalización es flexibilidad y la diversidad. No es uniformar. No es rigidez.

- El enfoque flexible y adaptativo de la profesionalización es indispensable.
- Los estándares y herramientas de selección no deben aplicarse de manera uniforme.

10 tareas

- Equilibrio entre mérito y flexibilidad
- Elevar capacidad técnica y política de la agencia central que lidera el tema.
- Profesionalizar el segmento directivo
- Gestión del rendimiento: avanzar con realismo
- Institucionalizar los sistemas de gestión e información

En países como El Salvador (ALTO IMPACTO/SITUACIÓN BAJA CALIDAD) es MANTENER EL IMPULSO.

Fanny Bello. República Dominicana

- La carrera administrativa es el mecanismo central de la profesionalización. Promueve eficiencia y eficacia de la función pública.
- La profesionalización se inicia con la Ley del Servicio Civil y su reglamento (tres años después).
- Gradualidad en el acceso al sistema de carrera.
- 1991 - 2008 descubren debilidades en la ley y la cambian. Ley de la Función Pública. Amplía alcance a gobiernos locales. Eleva la jerarquía del rector: Ministerio.
- Se delimitan cargos de carrera. Protección al servidor de carrera.
- Se elimina la gradualidad para ingreso a carrera.
- Se constitucionaliza la función pública.
- Profesionalizar el empleo público obliga a combinar mérito y flexibilidad.
- Política salarial dominicana: Ley de regulación salarial del Estado. Se hizo amplia discusión, seminarios internacionales. Fue muy trabajada. Siete años para lograr una ley y política.
- Se promulga el 9 de agosto de 2013. Suprime muchos privilegios y abusos. Muchos quisieron declararla "inconstitucional" ...pero no lo han logrado hasta hoy...
- La ley: escala salarial de los altos cargos hasta nivel de ministro. Faculta al MAP para establecer programas de incentivos. Establece beneficios adicionales para altos cargos. Fija %
- Prohíbe uso de tarjetas de crédito a excepción de Presidente y Vicepresidente.
- Avances: paso hacia una cultura de transparencia, libre competencia, rendición de cuentas, satisfacción ciudadana, planificación, cartas-compromiso.

- Factores de éxito: liderazgo responsable y comprometido. La elaboración de normativas que apoyan el trabajo del MAP. Implementación de modelos de gestión de calidad, CAF. Constitucionalización de la FP. Incremento de plantilla del MAP. Programas de post grado de servidores públicos (lo paga el Ministerio). Alianzas estratégicas con Hacienda y Contraloría de la República.
- Desafíos: Fortalecer oficinas de RRHH, articular

Tracy Alexandra Prieto. SERVIR. Perú.

- Calidad de gobierno: habilidad de las instituciones para diseñar e implementar Políticas Públicas y brindar servicios públicos.
- América Latina en calidad de gobierno solo está por encima de África.

Juan Carlos Cortés. SERVIR. Perú.

- Con la profesionalización del servicio civil vamos hacia cambio de cultura. Y el centro de ese cambio es el ciudadano y sus intereses.
- Dónde está el ciudadano en la reforma del servicio civil? Cuatro etapas que debe pasar todas las entidades públicas en Perú en 6 años:
 - ✓ Preparación
 - ✓ Análisis situacional: análisis de oportunidad de mejoras para los ciudadanos. No es lo que creemos que quiere el ciudadano, sino lo que quiere realmente.
 - ✓ Mejora interna
 - ✓ Implementación de la Ley del Servicio Civil.

"Redes de formación para la función pública". Argentina.

Rita María Grandinetti. Universidad Nacional de Rosario

Silvana López. Universidad Nacional de Córdoba

Red de carreras de administración pública de Universidades Nacionales.

- Se trata de formar profesionales críticos de la administración pública. Aquellos que están en el corazón de la toma de decisiones, juegan papel central en las capacidades del Estado y cuentan con conocimientos y destrezas para tener una mirada crítica y analítica.
- Diagnóstico participativo de la administración. Sobre sus prácticas de formación, sus necesidades de formación. Qué reconocían: qué hacemos y qué sabemos. Qué concentra nuestra atención cotidianamente. Qué consideramos que nos pide la ciudadanía.
- Formar funcionarios de un estado democrático.

Silvana López. Universidad Nacional de Córdoba

- Instituto de Investigaciones AP (IIFAP). El Instituto universitario se crea para: formación superior y capacitación para satisfacción puntual de necesidades de AP; investigación teórica y aplicada. Y también asesoramiento.
- Es un instituto autónomo que no depende de una facultad.
- 1984. Se crea un directorio en el que hay un representante del Gobierno de la provincia para articular los programas de formación e investigación con las necesidades y demandas prioritarias de la administración pública. Un esquema de colaboración y complemento.

1995: políticas neoliberales. Mantienen la formalidad. El Estado quita prioridad a la formación.

2005. Estado no expresa demandas, pero facilita que sus empleados sean becados.

2012. Entran otros actores interesados en la profesionalización: los sindicatos de empleados públicos.

- Lecciones y desafíos: la Universidad no es un actor neutro, es un actor político. Es clave que Estado y universidad mantengan vasos comunicantes y definan cada uno su rol en la formación...es importante abrir espacio a la participación de otros actores de la sociedad.
- No se trata que el Estado sea visto como una institución que da servicios al Estado, sino que dialoga con el Estado para brindar formación y conocimiento a los servidores públicos. Para ello hay que institucionalizar ese diálogo con mecanismos y herramientas creativas, flexibles...

Gustavo Badía. Universidad José. C. Paz. Buenos Aires.

- ¿Qué significa para una universidad enseñar en materia de administración pública?
- Importante superar la dicotomía entre teoría y práctica de la administración y gestión pública. Dónde se recoge el aprendizaje en esta materia? Es difícil articularla: los universitarios menosprecian la enseñanza de la práctica y los saberes de los gestores públicos. Y estos menosprecian el rol de la teoría/pensamiento y de la academia.
- Las universidades deben jugar un rol importante en superar esa dicotomía.
- Qué metodologías de enseñanza debemos construir cara a la gente que hace la gestión pública?
- La institucionalización del campo de formación en AP en el sistema educativo formal tiene una deuda: la reflexión sobre qué y cómo y para qué se enseña.
- Administración pública como comunidad discursiva: tiene carácter multidisciplinario y tiene el foco en "lo público"...

Clausura del XX Congreso

Relatorías temáticas

1. Profesionalización de la función pública como catalizador de los intereses ciudadanos. Mariana Ballen. Perú.
 - La formación es un aspecto central y ha sido revalorada en casi todos los países.
 - Salto del empleo público al servicio civil.
 - Paradoja pública: entre las demandas ciudadanas y la camisa de fuerza de la burocracia rígida.
 - Necesidad de mejoras estratégicas en la comunicación con los actores.
 - Muchos cambios se han hecho en temas y asuntos que los ciudadanos no ven ni perciben.

2. Evaluación, gestión de calidad e innovación. José Oviedo. Dominicana
 - Relaciones entre gestión de calidad e innovación está aún en debate.
 - La calidad opera como plataforma para la innovación, que es la calidad del futuro.
 - Gestión de calidad puede ser innovadora en algunos países y contextos donde no ha sido una práctica: MITRAB de El Salvador.
 - Relación entre creatividad e innovación está en debate...es importante asumir la evaluación como una herramienta que estimule la innovación.
 - No es suficiente identificar las prácticas buenas, sino reflexionar sobre las enseñanzas que dejan y aplicarlas de manera innovadora.
 - La investigación en temas poco transitados es necesaria.
 - Se exploran nuevos caminos en la administración pública como los laboratorios de innovación.
 - La visión del servidor público como agente de cambio debe generalizarse a través de métodos y mecanismos creativos y adecuados a cada entorno.
 - Incorporación intensiva de la tecnología para agregar valor.
 - Existen capacidades en Iberoamérica para pensar soluciones fuera de la caja para mejorar la gestión pública.

- El CLAD contribuye a aumentar la visibilidad e impulsar el pensamiento frontera para recrear la gestión pública.
3. Gestión Local. Alejandro Liberman. Argentina.
- No es suficiente identificar las prácticas buenas, sino reflexionar sobre las enseñanzas que dejan y aplicarlas de manera innovadora.
 - La investigación en temas poco transitados es necesaria.
 - Se exploran nuevos caminos en la administración pública como los laboratorios de innovación.
 - La visión del servidor público como agente de cambio debe generalizarse a través de métodos y mecanismos creativos y adecuados a cada entorno.
 - Incorporación intensiva de la tecnología para agregar valor.
 - Existen capacidades en Iberoamérica para pensar soluciones fuera de la caja para mejorar la gestión pública.
 - El CLAD contribuye a aumentar la visibilidad e impulsar el pensamiento frontera para recrear la gestión pública.
4. Gestión Local. Alejandro Liberman. Argentina.
- Nuevos retos desde los ciudadanos.
 - Mundo eminentemente urbano invita a pensar los viejos paradigmas para prever los nuevos conflictos.
 - Gobernanza urbana: hay que profundizar su análisis e impulso.
 - Metropolización y regionalización de las ciudades.
5. Derecho. Derecho público, derecho fundamentales y garantías jurídicas William Zambrano. Colombia
- Derecho a la buena administración está en la carta Iberoamericana.
 - El derecho a una buena administración pública está en la Carta Iberoamericana.
 - El Derecho público no debe ser sinónimo de trabas, sino de racionalidad y soporte.
6. Políticas públicas eficaces en contexto de demandas ciudadanas crecientes. Griselle Romero.

- Saber identificar, procesar y priorizar las genuinas necesidades y demandas de la ciudadanía.
- Solo con información se puede pasar de una gestión de crisis a una gestión de riesgos.
- Ejemplos de políticas e instrumentos: catastro único.

7. Gobierno abierto. Rafael Valenzuela. México.

- La ciudadanía aún no se apropia del concepto.
- La transparencia digital debe facilitar acceso de ciudadanía no solo a información, sino a involucrarse a las políticas públicas.
- La participación es imprescindible para transformar la política pública.
- Es necesaria una Agenda que transite hacia garantía de derechos ciudadanos, que trascienda la agenda tecnológica.
- Gobierno abierto debe ser componente para que la política sea realmente pública.
- La sociedad requiere como aliado al Estado y al servidor público. Hay que avanzar hacia esto.
- Debate inconcluso....CLAD debe fomentarlo y enriquecerlo.
- Oportunidad nuevas es la Carta Iberoamérica del Gobierno Abierto.

8. Gregorio Montero

- Se desarrollaron en el Congreso 600 ponencias en 142 paneles. 15 presentaciones especiales. 32 libros presentados en tres sesiones. 2 conversatorios. 50 documentos libres. Tres conferencias magistrales.
- Se presentó el libro del CLAD. 20 años de Congreso.
- Se realizó un curso sobre evaluación de políticas públicas.
- En conclusión, es el mejor Congreso cuantitativa y cualitativamente de los 20 desarrollados a lo largo de la historia del CLAD.

