



Seminario Internacional

Experiencias Innovadoras en Gestión Pública Efectiva y Estrategias de Cooperación Regional

Washington DC

21 de septiembre de 2012



Secretaría
de Asuntos
Políticos

Departamento
para la Gestión
Pública Efectiva



Organización de los
Estados Americanos

Seminario Internacional

Experiencias Innovadoras en Gestión Pública Efectiva y Estrategias de Cooperación Regional

Washington DC
21 de septiembre de 2012

Secretaria General
Secretaría de Asuntos Políticos
Departamento para la Gestión Pública Efectiva



Organización de los
Estados Americanos

El Departamento para la Gestión Pública Efectiva, de la Secretaría de Asuntos Políticos de la Organización de los Estados Americanos (OEA), expresa su especial agradecimiento a la Misión Permanente de Canadá ante la OEA por haber patrocinado la realización de este evento.



Canadian International
Development Agency

Agence canadienne de
développement international

OAS Cataloging-in-Publication Data

Seminario internacional “Experiencias innovadoras en gestión pública efectiva y estrategias de cooperación regional”

[realizado en] Washington D.C., [el] 21 de septiembre de 2012 / [Preparado por el Departamento para la Gestión Pública Efectiva].

p. ; cm. (OEA Documentos Oficiales; OEA Ser.D)

ISBN 978-0-8270-5942-9

1. Public administration--America--Congresses. 2. Transparency in government--America--Congresses.

3. America--Politics and government--Congresses.

I. Organization of American States. Secretariat for Political Affairs. Department for Effective Public Management.

II. Series.

OEA/Ser.D/XX SG/SAP/III.24

Sumario

1. Presentación - Palabras del Secretario General	5
2. Marco Conceptual	7
3. Resumen de las Sesiones	11
4. Conclusiones	45

Anexos

I. Agenda de Actividades	49
II. Expositores	53
III. El Departamento para la Gestión Pública Efectiva - DGPE	57
IV. Cobertura Periodística	59

Créditos

61

Palabras de Apertura



Presentación del Seminario Internacional: Experiencias Innovadoras en Gestión Pública Efectiva y Estrategias de Cooperación Regional

(Transcripción literal)

José Miguel Insulza

Secretario General

Organización de los Estados Americanos - OEA

Muy buenos días a todos y a todas.

Quiero primero saludar con mucho aprecio al Subsecretario de la Función Pública de México, el Sr. Uriel Márquez Carrasco; al Subsecretario General de la Modernización del Estado del Ecuador, el Sr. Pabel Muñoz y al Subdirector General de Impuestos y Aduanas Nacionales del Gobierno de Colombia, el Sr. Juan Ricardo Ortega.

Quiero saludar también a los queridos colegas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) con mucho afecto a nuestro amigo Víctor Rico que hasta hace poco meses estaba con nosotros, quiero agradecer también especialmente al Gobierno de Canadá cuya colaboración ha permitido la realización de este evento, a los señores embajadores que hoy día nos acompañan y a todos los representantes y funcionarios presentes de los distintos países y de la Organización.

La verdad es que la tarea que queremos emprender, es una tarea que se enmarca dentro de la principal función de la OEA: promover una “democracia que entrega”. Esto significa el desarrollo efectivo de una región en la cual la democracia sea la forma de gobierno común a todos los países, pero que no sea solamente electoral; sino en la cual también los gobiernos gobiernen democráticamente para el bienestar de sus ciudadanos. En este aspecto, hay temas que siempre se ponen de relieve y los trabajamos siempre, como nuestra Carta Democrática Interamericana. Hay otros que probablemente todavía se ponen menos de relieve, pero que para el vivir cotidiano de nuestros ciudadanos son más importantes.

Las democracias electorales ya están en funcionamiento hace varias décadas en el continente, pero la pregunta que los ciudadanos siguen haciendo es: hasta qué punto esas democracias son capaces de resolver sus problemas? Es bien notable en las encuestas que se realizan en el continente, la creciente demanda de los ciudadanos por democracias que “resuelvan sus

problemas”; que las democracias – además de transparentes y con participación ciudadana – sean eficaces.

Si bien por un lado estas encuestas indican claramente que la gente sigue creyendo en la democracia como la mejor forma de gobierno, por el otro, muestran que no está satisfecha con los bienes y servicios a los cuales la democracia le da acceso. Y en muchos casos, no está satisfecha por la gestión del gobierno. Por ejemplo, la última encuesta de Latinobarómetro pone al Ecuador como el país donde hay mayor grado de satisfacción con la eficacia de la democracia: en una escala de 0 a 11, se da un 6 y algo. Sin embargo, eso está prácticamente un poco más arriba de la mitad de la escala. Todos los demás países quedan más abajo.

La verdad es que conocemos mucho de nuestros problemas de manera general; sabemos que tenemos en nuestra región problemas serios de criminalidad por ejemplo; tenemos problemas graves de desigualdad; tenemos todavía problemas importantes de falta de transparencia y nos preocupamos por ello. Pero nos preocupamos poco por saber si más allá de eso, se gobierna bien o no se gobierna bien, si el gobierno es o no efectivo para el bienestar de los ciudadanos.

La función que asumimos entonces en este programa sobre políticas y gestión pública efectiva es cómo contribuir a que la gestión pública sea más efectiva, transparente y participativa dentro del marco de la democracia representativa que tenemos la obligación de promover.

Ahora, sabemos que tenemos dificultades al respecto que son anteriores, desde el retorno a la democracia, que provocó un cierto aumento de la demanda social – lo que llamaríamos la “deuda social” – con muchos problemas pendientes. Y al mismo tiempo, se encontraron Estados que estaban debilitados del punto de vista fiscal por los procesos anteriores y que no tenían condiciones de responder a las demandas de todos sus ciudadanos. Creo que se ha hecho un enorme esfuerzo en esto, la reforma del Estado, la reforma de hacerlo no solamente más democrático, sino también, más eficiente, el cual ha sido un objetivo de todos nuestros gobiernos en los últimos años. Se han producido también logros importantes en aspectos relativos a la competitividad económica; pero todavía tenemos marcos institucionales incompletos, fragmentarios y de gentes que afectan a la legitimidad de la democracia y a sus gobiernos.

Lo que queremos hoy día es conocer las experiencias e iniciativas que nuestros gobiernos están desarrollando en materia de gestión pública efectiva y recibir los aportes de nuestros amigos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), del Banco Interamericano para el Desarrollo (BID) y del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) – que nos van a presentar sus estrategias de trabajo y cooperación.

Creo que la tarea, es una labor que hoy comenzamos, pero que seguiremos perfeccionando y avanzando en los próximos años.

Yo les doy a todos ustedes la bienvenida y les agradezco que estén aquí.

J.M.I

Washington DC, 21 de septiembre de 2012

Marco Conceptual

La democracia viene avanzando a largos pasos en América Latina

En la década de los 80 se ha experimentado el retorno de la democracia electoral en una gran parte de los países de la región. El paso de las instituciones políticas al control civil y las profundas transformaciones políticas de aquel entonces han generado un ambiente de esperanza colectiva en el futuro compartido con los pueblos de las Américas.

En dicho período, la región ha logrado avances importantes en el fortalecimiento de sus instituciones y procesos democráticos, “esfera garante” de los derechos políticos y civiles de los ciudadanos. De hecho, una sencilla comparación con las regiones en desarrollo del mundo (Asia-Pacífico, Medio Oriente-África del Norte, África-Subsahariana) señala a los países de las Américas como los más comprometidos con el proceso de elecciones libres, periódicas y con amplia participación popular.

Las reformas del Estado iniciadas en los años 90 han impulsado cambios económicos y sociales que se sumaron a un profundo proceso de transformación político-institucional. Para

ello, desde sus estructuras organizativas, los gobiernos de la región han implementando distintas iniciativas – propias de orientaciones administrativas como las de la Nueva Gestión Pública o más recientemente las del Gobierno Receptivo – con el objetivo de lograr una mejor prestación de los servicios públicos y al mismo tiempo mantener los equilibrios económicos de sus frágiles economías, aún afectadas por los choques externos que tuvieron lugar en las dos décadas anteriores.

Todavía, décadas después de su arranque, una rápida mirada al inventario de iniciativas reformistas alrededor del continente apunta a un cuadro incompleto, heterogéneo, de innegable fatiga política y de relativa frustración ante las elevadas expectativas iniciales. Legítimos derechos económicos y sociales reconocidos a la ciudadanía quedaron debilitados en función de las debilidades en el campo fiscal, los problemas de orden institucional (como la violencia guerrillera y terrorista en Centro América y algunos países andinos) y un marcado déficit de capacidades de gestión en

Marco conceptual

La democracia viene avanzando a largos pasos en América Latina

8

el aparato estatal para operar en el nuevo ambiente caracterizado por sociedades abiertas y en red, competición entre grupos de interés en poliarquía y una mayor complejidad y tecnicidad de políticas públicas.

No obstante el dramatismo que implicó implantar estas reformas – por la afectación material de derechos económicos y sociales adquiridos y de sistemas de protección social presentes en algunas de las economías de la región – los países de las Américas siguen contando con marcos institucionales incompletos, fragmentados y divergentes que afectan directamente a la legitimidad de la democracia y de sus gobiernos.

La emergencia de los países BRICS¹ como potencias económicas y actores políticos mundiales en el inicio del presente siglo ha ofrecido una nueva oportunidad histórica para la reanudación de este proceso en nuevas bases. Impulsados por el proceso de urbanización y por la demanda de millones de nuevos consumidores chinos, un gran número de países latinoamericanos han potenciado su tímida apertura comercial de los 90, ampliando sus ganancias en el comercio internacional con el ciclo positivo en los precios de las materias primas internacionales que producen.

Sin embargo, como apunta el último reporte del BID², América Latina sigue en una trayectoria enmarcada por 2 senderos. En el primero, caminan hacia el futuro los países que lograron elevar sus reservas, expandir el gasto público y reformar el aparato estatal en la dirección de la mejora de la productividad del gasto social. En el segundo, siguen países atrapados en los problemas de crecimiento, pobreza, desigualdad, violencia y baja capacidad de respuesta del sector público. Cuál es la diferencia entre ellos?

Los países del primer grupo no solamente implementaron reformas reductoras del tamaño del Estado y ampliaron el gasto social pero enfocaron este doble esfuerzo en la implementación de instituciones, organizaciones y herramientas de gestión pública inspiradas en principios de gobernabilidad democrática, entre ellos:

(a) Mecanismos de gobernanza colaborativa que dejan al gobierno incluir a la sociedad civil organizada en todas las fases del ciclo de políticas públicas (más allá de la sencilla participación ciudadana en la fase de consulta), fortaleciendo grupos sociales que hasta entonces quedaban al margen de las decisiones públicas, como apunta el artículo 6 de la Carta Democrática Interamericana;

(b) Nuevas leyes y marcos normativos para transparencia y rendición de cuentas que permiten la supervisión pública de las decisiones y acciones del Estado por los ciudadanos;

(c) La descentralización del poder político y de las competencias administrativas hacia las unidades subnacionales y/o comunidades (“subsidiariedad”) acompañadas de suficientes recursos fiscales para hacer frente a estas nuevas responsabilidades; y acercando la gestión pública al ciudadano, por medio del uso intensivo de herramientas de gobierno electrónico en las diferentes etapas de las políticas públicas.

Además de esto, dichos países trataron de implementar armados organizativos que toman en cuenta su propia cultura, tradiciones e instituciones políticas locales, aprovechando de experiencias exitosas de otros países, pero evitando el sencillo transbordo de estas experiencias ajenas a la realidad nacional sin las requeridas adaptaciones.

1- Se conoce como BRICS al conjunto de países compuesto por Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica.

2- BID (2012). *El mundo de los dos senderos que se bifurcan*. Informe Macroeconómico de América Latina y el Caribe 2012. BID: Washington-DC.

Por fin, los países exitosos han adoptado mecanismos para dar rumbo y permanencia en el tiempo a la gestión pública, retornando a las actividades de planificación – ahora bajo un modelo más abierto y democrático, con base en consultas públicas para elaboración de Planes Nacionales de Desarrollo – y buscando profesionalizar diversas instancias del servicio civil.

Si en los noventa, los teóricos de la administración pública sostenían que el propósito de las reformas era “Hacer más, gastando menos” en la actualidad el objetivo de las reformas debe ser garantizar una administración pública que esté al servicio de los ciudadanos y que se conduzca y ejercite con los ciudadanos.

La satisfacción de estas crecientes demandas no es solamente un desafío fiscal o gerencial hoy día es también un desafío político (de concertación y diálogo dentro y fuera del sistema de gobierno) y comunicacional (de persuasión y convencimiento de la ciudadanía por el Gobierno).

No hay que hacer gran esfuerzo para acercar la gestión pública a la política: su centralidad para reforzar la legitimidad de origen de los regímenes democráticos es evidente. Menos evidente quizás es el hecho de que la gestión pública es el mecanismo que promueve con mayor frecuencia y profundidad el encuentro del ciudadano con la democracia.

En ese sentido, en el ámbito de gestión pública el ciudadano común – rico o pobre, políticamente vinculado o no – se encuentra con la democracia en sus más sencillas tareas cotidianas. Por ejemplo, el llevar a un hijo a la escuela promueve interacciones con la red de suministro de agua potable y alcantarillado, la pavimenta-

3- Corporación Latinobarómetro (2011), Informe 2011 de la Encuesta Latinobarómetro, Santiago de Chile: pág. 40.

Marco conceptual

La democracia viene avanzando a largos pasos en América Latina

9

ción de los caminos públicos, la iluminación y las amenidades urbanas, el transporte público y el sistema educativo.

Cuando evaluamos todos estos aspectos desde una perspectiva de conjunto, estas tareas suelen parecer muy distantes de los principales desafíos políticos que enfrentan los países de la región – pero, no lo son. La legitimación popular del sistema democrático se expresa con una satisfacción de los ciudadanos con la provisión de los servicios públicos.

No es por otra razón que, de acuerdo a la encuesta Latinobarómetro 2011, cuando se pregunta a los ciudadanos qué cosas le faltan a la democracia en la región el 33% señala como el principal déficit la función de “garantizar la justicia social”; un 31% menciona “aumentar la participación ciudadana” y otro 31% recalca la necesidad de “aumentar la transparencia del Estado”³.

Esto implica asumir la democracia no sólo como un asunto de promoción, o como la celebración de un hecho electoral episódico, sino como una construcción permanente e integral que se construye a través de una gestión pública efectiva ejercida en el marco de la gobernabilidad democrática.

Es decir, una gestión pública que genere resultados en línea con las necesidades y prioridades elegidas por la ciudadanía. Una gestión pública para los ciudadanos y desde los ciudadanos. En ese sentido, es imperativo convocar a los ciudadanos – cuyas expectativas y exigencias en relación con los servicios que brinda el Estado son cada vez mayores – a que también sean partícipes activos en la construcción de esta democracia efectiva lo cual implica asumir el ejercicio de la ciudadanía en una doble di-

Marco conceptual

La democracia viene avanzando a largos pasos en América Latina

ción: por un lado, el disfrute del reconocimiento y del ejercicio de los derechos civiles, políticos, económicos y sociales garantizados por el sistema democrático; y por otro lado cumplir con diligencia con los deberes para su comunidad.

En suma, la satisfacción de las crecientes demandas ciudadanas no es solamente un desafío fiscal o gerencial, sino – sobretodo – un desafío político de concertación enmarcado en los propósitos y principios de gobernabilidad democrática presentes en la Carta de la Organización de los Estados Americanos y otros instrumentos del Derecho Internacional⁴.

En ese sentido, el Seminario Internacional “Experiencias Innovadoras en Gestión Pública Efectiva y Estrategias de Cooperación Regional” tuvo por principal objetivo revalorar la centralidad de la gestión pública como elemento importante para la legitimidad política en tanto permite el encuentro del ciudadano con la democracia.

Durante el Seminario se reconocieron avances obtenidos en la región en la implementación de experiencias innovadoras en gestión pública efectiva – como una forma de promover la cooperación horizontal y multilateral en este campo – exponiéndose experiencias en temas puntuales de gestión pública de los gobiernos del Ecuador, México, Canadá, Jamaica, Chile y Colombia; así como las estrategias de cooperación en gestión pública desarrolladas por organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF).

Sin duda un importante esfuerzo que cumple con lo dispuesto en la Carta Democrática Interamericana, que sobre la Organización de los Estados Americanos, dispone que sus: “(...) actividades se dirigirán a promover la gobernabilidad, la buena gestión, los valores democráticos y el fortalecimiento de la institucionalidad política y de las organizaciones de la sociedad civil”⁵.

DGPE

Washington DC, 21 de septiembre de 2012

4- Artículos 2 y 3 de la Carta de la Organización de los Estados Americanos y artículos 2, 4 y 6 de la Carta Democrática Interamericana.

5- Artículo 27 de la Carta Democrática Interamericana.

Resumen de las Sesiones Mesa de Apertura

Marcos Estratégicos para la Gestión Pública Efectiva



Modelo de Administración de Proyectos para la Innovación en el Servicio Público de México

Uriel Márquez Carrasco

Subsecretario de la Función Pública de México

La exposición tuvo por objetivo mostrar los avances del gobierno mexicano en la mejora de sus servicios públicos, considerando la decisión de orientar sus actividades hacia los ciudadanos.

En ese sentido, se señaló que existen consideraciones especiales a tomar en cuenta como el uso efectivo y eficiente de los recursos públicos: (a) la orientación del gobierno hacia resultados; (b) la promoción, garantía y fortalecimiento de la transparencia y acceso a la información pública y; (c) el otorgamiento de facilidades de acceso al ciudadano en la realización de sus trámites que comprenden la simplificación y automatización de trámites y procesos.

Con ese propósito la Secretaría de la Función Pública ha desarrollado una **Estrategia de Mejora Administrativa** cuyo propósito es medir el desempeño y la calidad de los procesos a través de diagnósticos y la participación ciudadana.

Para ello, durante la exposición se dio un especial realce a la evaluación integral de los proyectos de mejora de la gestión pública, entre ellos los que comprenden: mejora regulatoria, e-gobierno, atención ciudadana, simplificación de procesos, desarrollo humano y marco jurídico.

La Estrategia de Mejora Administrativa (gráfico 1) está comprendida por diferentes grados de transformación que son:

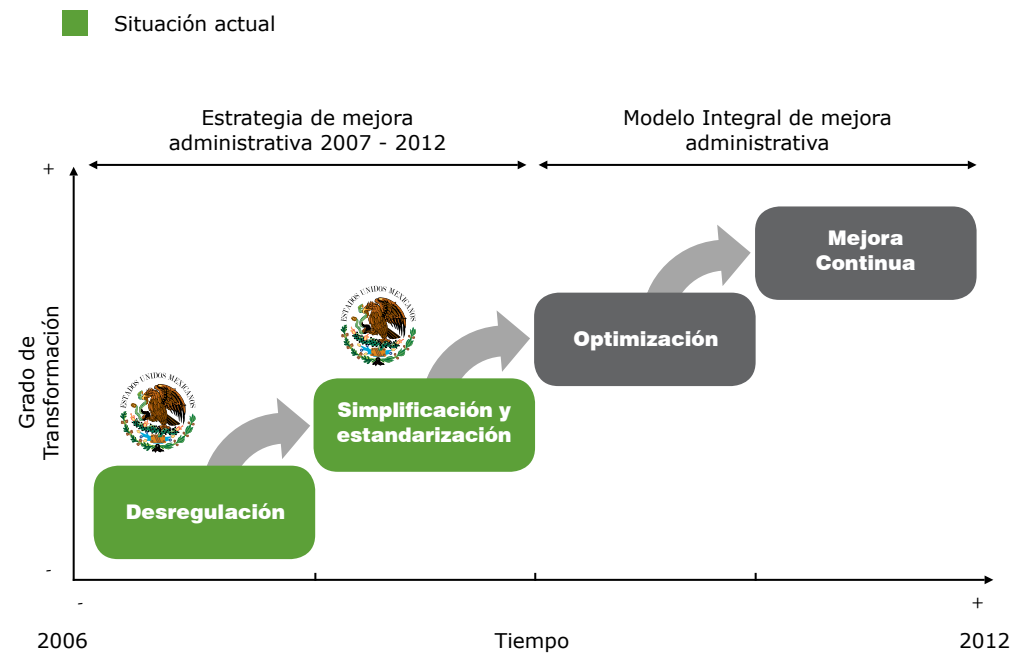
1. Desregulación,
2. Simplificación y Estandarización,
3. Optimización, y
4. Mejora Continua.

En ese marco, cada Proyecto de Mejora que se pretenda llevar a cabo, estará sujeto a un análisis de factibilidad que estará compuesto por:

1. Capacidad *Normativa*, mediante la cual se busca determinar si el marco normativo vigente permite la operación de la mejora que será desarrollada.

Gráfico 1

Modelo de Administración de Proyectos para la Innovación en el Servicio Público de México



2. Capacidad *Técnica*, indicando si la institución cuenta con los recursos humanos y materiales que el proyecto de mejora requiere. Asimismo, si el equipo tiene la experiencia técnica necesaria para realizar el proyecto de mejora y si se cuenta con una estrategia para la administración del cambio, a efectos de asegurar entre los servidores públicos el éxito de la mejora.

3. Capacidad *Financiera*, que sirve para verificar si la institución cuenta con los recursos económicos que el proyecto de mejora requiere, así como también si cuenta con el plazo suficiente para la realización del proyecto de mejora.

4. Capacidad de *Gestión*, referida a determinar si la institución cuenta con la capacidad para administrar el proyecto de mejora, y además si este proyecto cuenta con un patrocinador para respaldar su ejecución.

5. Colaboración *Institucional*, para saber si existe apoyo de las instituciones participantes en el proyecto de mejora interinstitucional.

Previamente a su implementación, cada proyecto es valorado por un grupo de especialistas de la Función Pública y al finalizar se miden los beneficios alcanzados a través de alguno de los cuarenta y cinco (45) indicadores contenidos en el Programa de Mejora de Gestión.

Estos proyectos emprendidos, cumplen con la premisa de convertir los objetivos de mejora regulatoria en acciones medibles y tangibles para el ciudadano siendo la provisión de información en línea muy importante, debido a que permite la generación de tableros de control que permiten conocer el grado de avance de los proyectos y el cumplimiento de las metas con participación de la ciudadanía.

En ese sentido, se reciben 200,000 consultas diarias en el portal www.gob.mx, haciendo posible que 1,003 trámites se puedan realizar en línea. Entre ellos destaca la Ventanilla Única de Comercio Exterior de México que es punto de contacto para la realización de 165 trámites federales.

Asimismo, los importantes avances de la Reforma Regulatoria en México, que es el esfuerzo más grande del mundo, han permitido desarrollar 1,711 proyectos de mejora abocados a reducir los tiempos, costos, requisitos y papeles al ciudadano.

Es necesario indicar que se ha establecido e implementado un Sistema de Administración de Proyectos, para el seguimiento estructurado de las diversas etapas y actividades de los Proyectos de Mejora, con el propósito de compartir el conocimiento acumulado con otros órdenes de gobierno, países u organismos internacionales habiéndose realizado seminarios internacionales en países como Colombia, República Dominicana y Costa Rica.

Finalmente, como colofón de la exposición, el expositor mencionó que en los últimos dos (2) años, seis (6) proyectos de México relacionados a la mejora de gestión de servicios, han sido premiados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU).



Transformación del Estado en Ecuador (2007-2012): Balance y Perspectiva

Pabel Muñoz

Subsecretario General de Democratización del Estado
del Ecuador, SENPLADES

Ecuador ha realizado importantes esfuerzos con el propósito de construir una relación dinámica y equilibrada entre la Sociedad, el Estado y el Mercado; y en armonía con la naturaleza.

En ese sentido, a partir de 2007 al 2012 y en el marco de la definición de la Visión Nacional del *Buen Vivir* se han llevado a cabo diferentes acciones destinadas a producir una transformación democrática en el Estado, basando sus actividades en los siguientes puntos: Recuperación del Estado, Revolución Normativa, Institucionalidad para los Sectores Estratégicos, Inversión Pública, Organización Territorial y Calidad del Servicio Público.

El desarrollo de esta transformación democrática ha implicado que se realicen distintas acciones, entre ellas, una diferenciación funcional, un glosario de términos de las entidades y sus funciones, la realización de una tipología de los Ministerios existentes, el establecimiento de mecanismos de coordinación, y una reorganización territorial. (gráfico 2)

Dentro de este proceso de reformas una de las más resaltantes es el establecimiento de mecanismos de coordinación especiales e innovadores en los niveles institucionales de naturaleza sectorial y territorial.

Entre los **mecanismos de coordinación sectorial**, se encuentran los Ministerios Coordinadores creados con el propósito de contar con una Planificación Nacional que propicie la coherencia entre las políticas públicas implementadas por las diferentes entidades de la administración pública ecuatoriana.

En ese sentido, las funciones de estos Ministerios están orientadas a liderar la construcción participativa de una Agenda Sectorial, articular y coordinar la política intersectorial, proponer políticas sectoriales e intersectoriales, evaluar la gestión y ejecución de las agendas y políticas sectoriales, ejecutar programas emblemáticos y su respectiva transferencia, y el seguimiento y control de ejecución de los procesos y proyectos coordinados.

Gráfico 2

Construyendo un Estado democrático para el Bien Vivir
5. Conclusiones: Evolución de la transformación del Estado



En cuanto a los mecanismos de coordinación territorial, se han realizado actividades en áreas de especial importancia como son las de: 1. Descentralización, contando con un nuevo marco normativo, con el establecimiento del Consejo Nacional de Competencias y el Plan Nacional de Descentralización; 2. Desconcentración, realizándose una reorganización del Gobierno Central en Zonas, Distritos y Circuitos; y 3. Gestión Política, a través de Gabinetes Zonales y Provinciales y la articulación de los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.

Asimismo, durante la exposición se destacó que el proceso de Transformación Institucional del Estado ha sido un claro fundamento político del Gobierno del Ecuador, el cual ha estado encaminado a recuperar la autoridad pública necesaria para la superación de la crisis política y el alcance de una estabilidad.

Con ese propósito el desarrollo de acciones como el rediseño territorial ha sido un logro importante, debido a que los territorios se han convertido en el fundamento de una nueva forma de gestión política que implica la recuperación de facultades esenciales del poder público y de las actividades estatales como la planificación, rectoría, gestión y redistribución.

Finalmente, se mencionó como retos importantes a solucionar, la expansión del aparato público en función de la agenda programática, un débil ejercicio de las facultades de regulación y control, la ausencia de efectividad de un sistema de gobernabilidad territorial, y las complicaciones de mantener una disciplina gubernamental en las dependencias institucionales. Precisamente retos que ya vienen siendo encarados con estas innovadoras formas de coordinación institucional.



Modernización de las Instituciones y las Prácticas Tributarias como presupuesto básico para el Buen Gobierno

Juan Ricardo Ortega

Director de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia

La exposición estuvo centrada en dar a conocer los desafíos y propuestas de solución en cuanto a la **recaudación tributaria** en Colombia.

Para ello, se hizo un análisis de la redistribución fiscal haciendo énfasis en aquellos factores identificados que no generan su estabilidad, como es en el caso de una estructura pensional que genera inequidad, llegando a ser superior en 0,19 en comparación con el Reino Unido; y una política fiscal que no genera un impacto redistributivo, siendo un 0,18 más elevado que el país en comparación anteriormente citado.

En ese sentido, de acuerdo a mediciones internacionales del coeficiente Gini elaboradas por el PNUD en el año 2010, Colombia es el séptimo país más desigual del Mundo solamente superado por países como Namibia, Islas Comoras, Botswana, Belice, Haití, y Angola. (gráfico 3)

Por tal motivo, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) en conjunto con

el Ministerio de Hacienda y Crédito Público han ido desarrollado avances importantes en materia de gestión tributaria que implicaron un cambio en la gestión de la política tributaria del país.

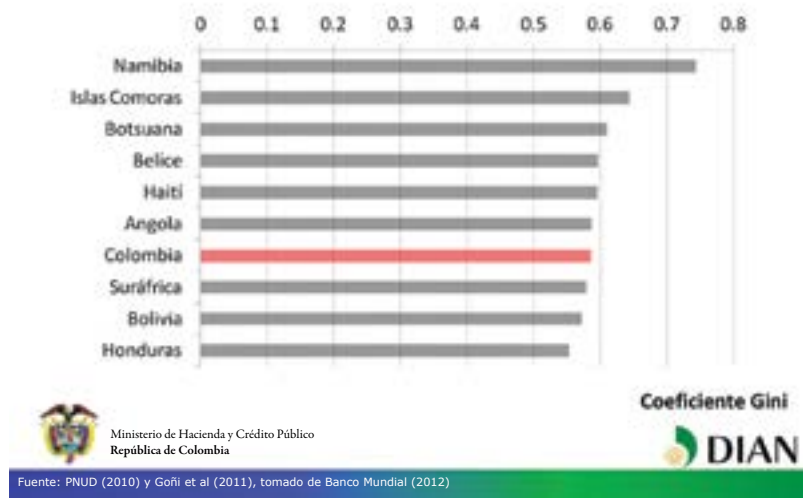
Entre ellos, el más significativo, fue el impulso al Proyecto de Reforma Tributaria titulado "ELISSA", cuyas siglas tienen por significado: Equidad, Limpieza, Sencillez, Seducción y Adaptación a estándares internacionales

ELISSA tiene por finalidad conllevar a una reforma tributaria en el país para eliminar todas las desigualdades adicionales que genera la tributación. En ese sentido, cada postulado tiene un propósito a cumplir:

- **Equidad:** Evitar que los que ganan menos paguen más impuestos, impedir el abuso de esquemas legales que usan algunas empresas para no pagar sus impuestos, cambiar la situación actual para evitar que los que más

Gráfico 3

Colombia es el séptimo país más desigual del mundo medido por coeficiente de Gini



ganan se queden con los beneficios tributarios, y combatir las trampas que surgen de los tratamientos tributarios especiales.

- **Limpieza:** Dar una mayor coherencia y consistencia al estatuto tributario que se encuentra dividido en seis (6) libros que contienen más de 881 artículos, y que además se encuentra complementada por 136 disposiciones.
- **Simplicidad:** Analizar los 29 tipos de sobre-deducciones, 26 tipos de Ingresos No Constitutivos de Renta, 29 Tipos de rentas exentas, 4 tipos de descuentos; revisar las siete (7) tarifas del Impuestos al Valor Agregado (IVA) existentes que promueven la evasión; hacer comprensible la declaración de renta para las personas naturales; y dar solución a los procedimientos complicados que el sistema tributario comprende.
- **Sedución:** Devolver la Renta a los Independientes de menores ingresos; ajustar el régimen de retenciones para reducir el número de devoluciones; promover la genera-

ción de empleo y la inversión; la liberación por parte del DIAN de la caja, el capital de trabajo, a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES); reducción de las sanciones para minorizar la tentación de corrupción e introducir sanciones educativas; facilitar el cumplimiento voluntario; otorgar al sector agropecuario una “tasa de despegue”, y eliminar los costosos anticipos.

- **Adaptación a Estándares Internacionales:** Crear un sistema atractivo para que las multinacionales establezcan en el país sus centros de operación e inversión; bajar las tarifas de renta para generar más empleo, competitividad y fomentar la inversión, crear instrumentos para erradicar la evasión a través de paraísos fiscales; brindar un enfoque adecuado al régimen de precios de transferencia; e introducir normas anti-abuso y definir el fraude tributario.

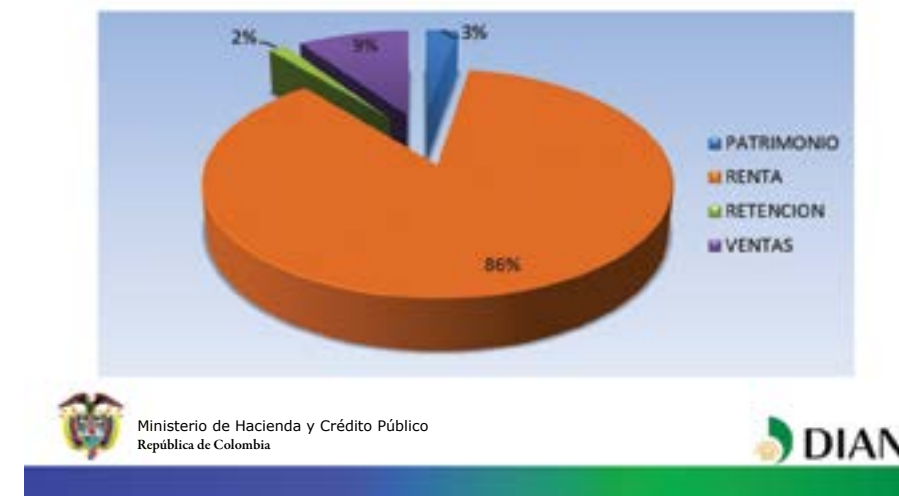
Luego de implementado este programa, Colombia obtuvo importantes resultados en el incremento de su recaudación. Así por ejem-

plo, su meta cumplimiento entre los meses de Enero a Julio era recaudar un total de 792,896 millones de pesos, cifra que fue rebasada en un 174% habiéndose ya recaudado un total de 1,376,335 millones de pesos colombianos. En cuanto a su meta anual, la cifra proyectada fue recaudar un total de 1,385,700 millones de pesos, estando ya cumplida en un 99% solamente en el período de Enero a Julio.

Finalmente, se resaltó como uno de los logros más importantes de esta reforma tributaria, orientar la carga impositiva principalmente hacia la producción de renta, elemento clave en la estrategia de reducción de las inequidades y desigualdades en Colombia. Así tenemos que el 86% de la gestión efectiva por tipo de impuesto corresponde a la renta, 9% a las ventas, 3% al patrimonio y 2% a las retenciones. (gráfico 4)

Gráfico 4

Gestión efectiva por tipo de impuesto



Resumen de las Sesiones

Panel 1

Mecanismos de Cooperación Regional para la Gestión Pública Efectiva



Mecanismos de revisión inter pares para la Gestión Pública Efectiva: el caso de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico - OCDE

Martín Forst

Jefe de la División de Gobernabilidad y Asociaciones
Dirección de Gobernanza Pública - OCDE

La exposición estuvo centrada en los mecanismos de diálogo político y de revisión inter pares en gestión pública de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y la asistencia técnica que esta organización brinda a otros organismos internacionales y/o grupos de países, como el MENA (*Middle Eastern and North African*).

El expositor inició explicando el propósito de la OCDE de apoyar y colaborar con sus países miembros proveyendo distintos marcos de gestión pública, en especial los relacionados con temas como la innovación en el sector público, el gobierno abierto y la transparencia, la integridad y lucha contra la corrupción, el rendimiento y la rendición de cuentas, marcos regulatorios para la promoción del crecimiento, la innovación y el rendimiento de la justicia y las instituciones reguladoras, innovación para crear nuevos paradigmas rurales y regionales, entre otros.

Para lograr este cometido la OCDE utiliza cinco herramientas de gobernanza: (a) la elaboración de estándares e instrumentos sobre gestión pública, (b) el desarrollo de documentos e investigaciones que den evidencia y puntos de referencia sobre gestión pública, (c) el asesoramiento sobre políticas públicas, (d) los mecanismos de diálogo político y (e) el fortalecimiento de capacidades en gestión pública.

Con el objetivo de colaborar en la generación de nuevos conocimientos, la OCDE elabora y organiza una amplia base de datos y documentos para coleccionar evidencias y resultados sobre el desarrollo de la gestión pública. Entre ellos indicadores de gobernabilidad, encuestas de opinión, indicadores de reglamentación, bases de datos especializadas basadas en los presupuestos públicos nacionales, análisis comparativos sobre el empleo en el sector público, metodologías de revisión inter pares y redes nacionales e internacionales de exper-

Martin Forst

Jefe de la División de Gobernabilidad y Asociaciones
Dirección de Gobernanza Pública
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OCDE

tos – además de la base de conocimiento de la OCDE en otros temas correlativos: economía, empleo, asuntos sociales, organización empresarial, medio ambiente, salud, educación, etc.

Uno de los aspectos muy resaltado durante la presentación fue el del **asesoramiento y diálogo político inter pares en gestión pública entre los miembros de la organización**. Esta iniciativa implica la implementación de un conjunto de reglas y procedimientos que permite la revisión entre países en distintos temas de gestión pública en forma horizontal.

Estos procesos de diálogo político son beneficiosos porque permiten el acceso a las redes de funcionarios en países de la OCDE, la posibilidad de crear un Foro Mundial sobre gobernanza pública, así como constantes reuniones a nivel ministerial entre los países participantes.

Se inician concibiendo una perspectiva estratégica, comprensiva y sistemática de la forma en la que los gobiernos desarrollan su trabajo. A partir de estas evidencias, la OCDE elabora diagnósticos, análisis, evaluaciones y recomendaciones -ajustadas al contexto de cada país- que finalmente permiten a la organización asesorar en la construcción de una nueva ruta que llevará a la implementación de reformas gubernamentales.

En ese sentido, la revisión inter pares en temas de gestión pública es una herramienta poderosa con la cual se puede ayudar a los gobiernos a establecer, dirigir, y entregar una visión estratégica que priorice las políticas del país, y que además permita el desarrollo de instrumentos para proveer alta calidad a los servicios públicos prestados a los ciudadanos y las empresas.

Un proceso de revisión inter pares también puede contribuir de manera significativa a los objetivos de crecimiento y competitividad de

los países. Así por ejemplo, un servicio público más eficiente puede reducir el costo de la entrega de servicios públicos ayudando a “entregar más por menos”. Mejores servicios a las empresas con buenos marcos regulatorios, pueden impulsar la competitividad de los negocios, reformas a la gestión y a los procesos presupuestales que pueden establecer un marco adecuado para las finanzas públicas, aumentando la inversión y la confianza en el mercado. Finalmente, las reformas estructurales del sector económico pueden ser bloqueadas debido a la insuficiente capacidad de la administración pública para lograrlas.

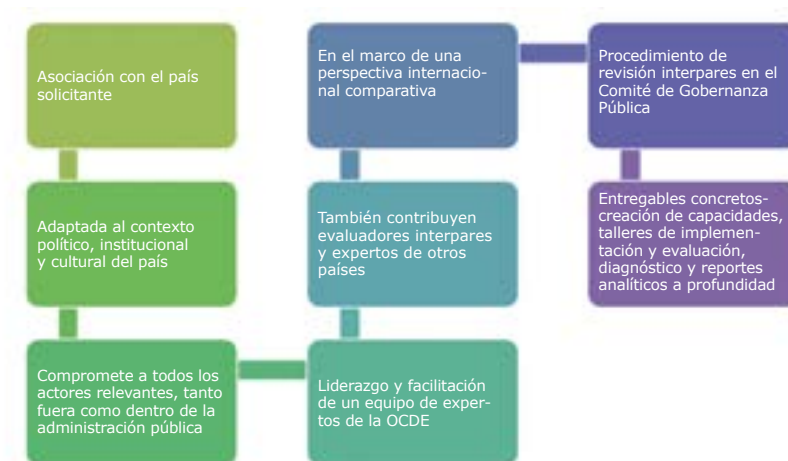
En cuanto a las cuestiones metodológicas se expuso que estos procesos de revisión inter pares tienen características como la asociación estrecha del proceso con el país solicitante; su adaptación al contexto político, institucional y cultural del país revisado; el uso de fuentes de información de dentro y fuera de la administración, el liderazgo y facilitación de un equipo de expertos de la OCDE y la participación de expertos evaluadores de otros países, entre otros.

Actualmente, se han realizado procesos de revisión inter pares en gestión pública bajo el amparo de la OCDE en Irlanda (2008), Grecia (2008-2010, 2011, 2012), Finlandia (2009-2010), Estonia (2010), Francia (2011), Eslovenia (2011), Polonia (2011- en marcha), Colombia (2012- en marcha) y Kazakhstan (2012- en marcha), entre otras iniciativas mucho más sectoriales. (gráfico 5)

El tema final de la exposición estuvo centrado en la Iniciativa MENA - OCDE de Gobernabilidad e Inversión para el Desarrollo que es desarrollada y conducida por los miembros de esta organización de países del Oriente Medio y África del Norte. Esta iniciativa se desarrolla a través de la conformación de redes y grupos de expertos (presididos por miembros de los

Gráfico 5

Metodología para la revisión de gobernanza pública



Fuente: OCDE

Estados del grupo MENA) que emprenden iniciativas de diálogo político inter pares con el objetivo de mutuo aprendizaje y asesoramiento. De estos diálogos resultan iniciativas de asistencia técnica bajo 3 modalidades: (a) proyectos de dimensión regional (“bienes públicos regionales”), (b) proyectos específicos de alcance nacional realizados en los diferentes países – de acuerdo a sus propias necesidades (“bienes públicos nacionales”), y (c) proyectos desarrollados en múltiples países (“bienes públicos multilaterales”).

Esta iniciativa tiene una estructura de implementación organizada en un Grupo Directivo

responsable del planeamiento estratégico y la supervisión de actividades; Grupos Focales responsables del análisis transversal de cuestiones de política como las de igualdad de género, desarrollo territorial en el marco de las iniciativas de diálogo político; Grupos de Trabajo que desarrollan el diálogo político en la región; y Centros Regionales especializados en proveer entrenamiento y capacitación para el fomento del diálogo político regional. A la fecha, estos procedimientos ya han sido aplicados a temas como el servicio civil gobierno electrónico y gobierno abierto, simplificación administrativa, reforma regulatoria y presupuestaria, y alianzas público privadas

Resumen de las Sesiones Panel 1

Mecanismos de Cooperación Regional para la Gestión Pública Efectiva



Iniciativas de cooperación de la CAF para la mejora de la Gestión Pública en los países de las Américas

Víctor Rico Frontaura

Director Corporativo de Desarrollo Institucional y Asuntos Especiales
Banco de Desarrollo de América Latina - CAF

La exposición inició con una breve reflexión sobre la naturaleza y el tamaño del Estado en las economías modernas.

Para el señor Rico, los distintos tamaños y armados organizativos que toma el aparato estatal en cada país del continente encuentran justificación en procesos nacionales de acumulación institucional enmarcados en las experiencias históricas específicas vividas por estas sociedades. Por esta razón, más importante que definir el tamaño ideal entre un Estado minimalista u omnipresente y el formato organizacional que promueva mayor cercanía con la ciudadanía, es necesario que el aparato estatal funcione de manera efectiva.

Este funcionamiento efectivo es particularmente importante en la era de la globalización y de las “sociedades abiertas”, donde la realidad local se ve cotidianamente afectada por lo que ocurre más allá de sus fronteras. Para enfrentar los retos de globalización, se necesitaría un es-

tado “poderoso” en sus capacidades de entregar los beneficios sociales de la democracia y fomentar el desarrollo económico y la transformación productiva por medio de la emulación del sector privado. Como apunta Víctor Rico, “la gestión pública efectiva no es cualquier gestión. Es una gestión para el desarrollo”.

Para el Director Corporativo de Desarrollo Institucional y Asuntos Especiales de la CAF, el Banco de Desarrollo de América Latina tiene sus prioridades enfocadas en esta misión: la financiación de la implementación de las políticas y programas sociales de 2ª generación y de los aparatos de infraestructura necesarios a la entrega de dichas políticas y programas; y la financiación de las infraestructuras y capacidades estatales para aprovechar las vocaciones productivas nacionales y subnacionales existentes.

Para cumplir con estos objetivos, la CAF ha identificado como áreas prioritarias de cooperación:

- El apoyo a la planificación estratégica para el desarrollo, incluyendo el apoyo a la creación de capacidades estatales para la elaboración de Planes de Desarrollo, Planes de Inversión y Presupuestos Plurianuales y sus mecanismos de seguimiento.
 - El apoyo a la coordinación intergubernamental, en su expresión horizontal (interministerial), vertical (entre niveles federativos y de Gobierno) y/o diagonal (alianzas público-privadas y mecanismos de gobernanza colaborativa con la sociedad civil).
 - El apoyo a la profesionalización y calificación del servicio civil, con énfasis en la formación de personal para núcleos estratégicos.
 - Apoyo a la formación de nuevo liderazgo público y capacidad directiva, por medio de programa especiales de formación en gobernanza estratégica (governabilidad democrática, gerencia política y gerencia social).
- Finalmente, el Director ha recalcado la disposición del Banco de Desarrollo de América Latina en colaborar con las demás organizaciones y países presentes para el avance de una gestión pública efectiva en la región, siempre enmarcada en la gobernabilidad democrática.

- El apoyo a la implementación de mecanismos de transparencia y rendición de cuentas - cuidando para que estos no se conviertan en un freno a la ejecución pública.
- El apoyo a gobiernos locales en la “adquisición de capacidades que van más allá de las competencias tradicionales de colecta de basura y provisión de servicios de habitabilidad” por medio del Programa “Ciudades con Futuro”. Dicho programa tendría por objetivo apoyar la creación de capacidades y la inversión en infraestructura especializada para la tarea de transformación productiva para el desarrollo local de acuerdo con las vocaciones productivas y la visión de largo plazo compartida por el municipio o localidad apoyada.



Promoviendo Innovación en la Gestión Pública

Carlos Santiso

Jefe de División Capacidad Institucional del Estado
e Instituciones para el Desarrollo – IFD
Banco Interamericano de Desarrollo – BID

El objeto de la exposición fue dar a conocer las estrategias e iniciativas de cooperación en gestión pública desarrolladas por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

En relación al apoyo del BID a la gestión pública, debe considerarse que en el año 2007 ha ocurrido un realineamiento institucional de las acciones de la entidad. Este proceso se ha alargado hasta el año 2009 con la elaboración de una estrategia sectorial específica y ha culminado en el año 2011, con la creación del Departamento de Instituciones para el Desarrollo (IFD, por sus siglas en inglés).

Este Departamento cuenta con dos secciones de trabajo claramente diferenciadas que son la de instituciones para el desarrollo del sector privado y la de instituciones para el fortalecimiento del sector público. Esta última, cuenta con dos divisiones que son la de Gestión Fiscal y Municipal (FMM) y la de Capacidad Institucional del Estado (ICS).

La División de Capacidad Institucional del Estado (ICS), tiene por misión el apoyo para la construcción de gobiernos efectivos para la ciudadanía en dos aspectos de cooperación concretos: el de proveer herramientas para un mejor gobierno, que implica **fortalecer la capacidad institucional del Estado** para ofrecer mejores resultados y servicios a los ciudadanos; y el de más o mayor seguridad a través de la mejora de la prestación de los servicios críticos de seguridad y justicia.

A la fecha, el BID tiene 39 proyectos en cartera con un total de 832 millones de dólares aprobados y distribuidos en 15 operaciones relacionadas al Gobierno Moderno, 17 operaciones sobre la Gestión Pública Moderna y 7 operaciones relacionadas a la transparencia y rendición de cuentas.

Estos proyectos desarrollan líneas de servicio como las de diálogo de política y asesoría técnica; apoyo operacional, préstamos y asis-

tencia técnica; conocimientos e investigación aplicada; facilidades especiales a través del Programa de Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo (PRODEV), el Fondo Fiduciario para Actividades contra la Corrupción (AAF), ICSF, CSF; y el impulso de redes de diálogo y comunidades de práctica como la Comunidad de Profesionales y Expertos en Latinoamérica y el Caribe en Gestión para Resultados en el Desarrollo (COPLAC – GpRD). (gráfico 6)

Además de ello, el BID ha realizado un importante esfuerzo por desarrollar **instrumentos de diagnóstico** en diferentes temas tales como: el Sistema de Evaluación PRODEV de Gestión por Resultados, la Matriz de Análisis de Factores Institucionales (MAFI), el Índice de Medición de Institucionalidad contra la Corrupción (IMIC), el Diagnóstico Institucional de los sistemas de Servicio Civil, la Evaluación de Capacidad Institucional de los Sistemas Nacionales de Estadísticas y la Metodología para el Diagnóstico de la Capacidad Institucional para la Gestión Regulatoria.

El Jefe del IFD/BID resaltó la importancia del tema de la innovación en la gestión pública para cerrar la brecha de implementación entre las reformas políticas promulgadas y su aplicación efectiva, concibiendo un proceso continuo que puede desembocar en nuevos servicios o modalidades de prestación de servicios, el desarrollo de nuevos conceptos, nuevas políticas y nuevos sistemas aplicables a la gestión pública.

En ese sentido, se está propugnando avanzar hacia la implementación de las llamadas **reformas de tercera generación** – que implican adoptar conceptos como gestión para la responsabilidad fiscal, gestión para por resultados y gestión para el ciudadano.

A la fecha, el quipo del BID se encuentra trabajando en proyectos sobre Gobierno Moderno para otorgar soluciones innovadoras a desafíos de coordinación gubernamental y alineamiento estratégico entre el centro de gobierno y las agencias ejecutoras, a través del fortalecimiento del centro de gobierno y agencias de dirección estratégica, provisión de

instrumentos de apoyo a la toma de decisiones (planificación estratégica, tableros de control, función de evaluación), el fortalecimiento de la gobernanza regulatoria y de las alianzas público–privadas en los países de Haití, Brasil, Jamaica y Chile.

Asimismo, se vienen desarrollando nuevas modalidades de prestación de más y mejores servicios a ciudadanos y empresas a través de plataformas de integración de servicios basadas en la interoperabilidad; simplificación de trámites y reingeniería de procesos; servicios corporativos compartidos y el acceso a la información a través de diferentes proyectos en los países de Colombia, Brasil, Uruguay y Chile.

Otros proyectos importantes están relacionados a la adopción de nuevas tecnologías para brindar un mejor servicio al ciudadano con acciones concretas como la gestión de la identificación para facilitar el acceso a servicios y derechos; técnicas de biometría, interconexión de registros civiles, identificación y estadísticas vitales; digitalización de partidas de nacimiento, matrimonio y defunción; provisión de documentación en línea en Ecuador, Uruguay y Chile.

Por otro lado, con el objetivo de lograr una Gestión Pública Moderna, el BID está desarrollando proyectos que permitan el uso de tecnologías y herramientas de gestión para tener comunidades más seguras. Algunas iniciativas son la aplicación de un Sistema estadístico geo-referenciado del crimen y la violencia; herramientas para el monitoreo de datos sistematizados que permitan la detección de tendencias delictuales y acciones preventivas y; la evaluación de la eficiencia de las políticas públicas de seguridad ciudadana en Chile, Costa Rica, Colombia, Ecuador y Uruguay.

Otros esfuerzos importantes son: el desarrollo de proyectos piloto en Paraguay y Uruguay para hacer más eficientes y efectivos los censos

de población, desarrollándose dispositivos móviles de captura de datos para censos y encuestas; el uso de data geo-referenciada; procedimientos para reducir errores, costos de recolección de datos y de procesamiento y difusión de resultados; entre otros.

Una especial línea de cooperación prestada por el BID es el apoyo al fortalecimiento del servicio civil para lograr un Sistema de Alta Administración Pública para el reclutamiento, selección y gestión del desempeño; condiciones de empleo; gestión de habilidades y competencias; remuneración y movilidad de altos directivos públicos en los países de Chile, Perú y Uruguay.

Asimismo, durante la exposición se refirió el especial impulso del equipo de profesionales del BID para la adopción de sistemas de gestión fiscal y financiero modernos que implica la adopción de un enfoque de gestión presupuestaria basada en resultados, administración tributaria digital, sistemas de administración financiera, sistemas de inversión pública, sistemas de compras públicas electrónicas y sistemas de pago electrónico en los países de Argentina, Brasil, Uruguay, Paraguay, Jamaica y México.

Finalmente, desde el BID también se están trabajando iniciativas hacia una cultura de apertura, transparencia y rendición de cuentas para un mejor gobierno con proyectos como los de Gobierno abierto; digitalización de archivos; automatización de procesos; auditoría de desempeño; gestión del riesgo; transparencia legislativa y transparencia focalizada en los países de Brasil, Chile, Paraguay, Jamaica, Perú y Guyana.

Como conclusiones finales de la exposición se mencionó la importancia de la innovación que debe darse en todo los niveles del gobierno, el fortalecimiento del centro de gobierno como

Gráfico 6
 Metodología para la revisión de gobernanza pública



Carlos Santiso

Jefe de División
Capacidad Institucional del Estado e
Instituciones para el
Desarrollo – IFD
Banco Interamericano de
Desarrollo – BID

incubadora y motor del cambio, y por último, el compromiso del Banco con la modernización del Estado y la innovación en la gestión pública

siendo necesario potenciar el intercambio sobre innovaciones en gobierno, así como el monitoreo del Estado de la innovación en la gestión pública.

Resumen de las Sesiones Panel 1

Mecanismos de Cooperación Regional para la Gestión Pública Efectiva



Gestión Pública Efectiva para una Gobernabilidad Democrática

Kevin Casas Zamora

Secretario de Asuntos Políticos
Organización de los Estados Americanos - OEA

La exposición estuvo centrada en dar cuenta sobre la relación entre la efectividad de la gestión pública y la gobernabilidad democrática, así como los resultados y lineamientos de trabajo del Departamento para la Gestión Pública Efectiva (DGPE).

El Secretario Casas-Zamora inició su presentación haciendo una reflexión sobre los avances de la democracia en la región y la necesidad de transitar a un concepto más amplio, como la Gobernabilidad Democrática. Este concepto más amplio implica lograr que las instituciones políticas tengan la capacidad para procesar las demandas sociales y los conflictos en forma pacífica, y que sea además plenamente respetuosa del Estado de Derecho y de los derechos políticos y civiles de los ciudadanos.

En ese sentido, manifestó que en la región aún hay trecho por recorrer, porque es precisamente en el campo de la efectividad gubernamen-

tal en donde la región en su conjunto puede mejorar su posición vis a vis otras regiones del mundo. Los indicadores de gobernabilidad del Banco Mundial muestran que en una escala de -2,5 a +2,5 el indicador de “efectividad gubernamental” presenta para América Latina es de -0,21, menor al -0,13 del Asia del Este, y mucho menor al +1,49 del conjunto de los países que conforman la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

Asimismo, y haciendo alusión a un documento de la OCDE del año 2008, titulado *Perspectivas Económicas de América Latina*, Casas-Zamora expresó que en América Latina existen problemas en la gestión y provisión de los servicios públicos. Lo anterior se evidencia en los débiles indicadores de reducción de la desigualdad social al comparar las mediciones de antes y después de las imposiciones tributarias y transferencias presupuestales. (Tabla 1)

Tabla 1

Indicadores de gobernabilidad por región, 2008



Organización de los Estados Americanos

Resultados (*)			
Región	Efectividad Gubernamental	Control de la Corrupción	Estado de Derecho
OCDE	1.49	1.64	1.5
Asia del Este	-0.13	-0.21	0.09
ALC	-0.21	-0.26	-0.54

Nota: (*) El estimado de gobernabilidad se mide en una escala de -2.5 a 2.5. Entre más alto el valor estimado, mayor nivel de gobernabilidad.

Fuente: *Worldwide Governance Indicators, Banco Mundial, 2008*

En el contexto de esta medición, América Latina presenta un indicador de 52 puntos Gini (indicador que mide desigualdad sobre los ingresos, en el que 0 equivale a desigualdad cero y 100 máxima desigualdad) antes del cobro de impuestos y transferencias. Se logra reducir 2 puntos su indicador después del cobro de impuestos y de realizar las transferencias. La situación en Europa es contrastante, ya que su índice Gini va de 46 puntos antes del cobro de impuestos y transferencias y se reduce notablemente a 31 puntos después del cobro de impuestos y de realizadas las transferencias presupuestales. (gráfico 7)

Se destacó la importancia de la Organización de los Estados Americanos, en el marco de la promoción de la democracia y de instrumentos de derecho internacional como la Carta de la OEA y la Carta Democrática Interamericana, de promover la mejora de la gestión pública bajo el entendimiento que es necesario transitar de una visión clásica de la reforma del Estado -en la cual se propugnaba la máxima

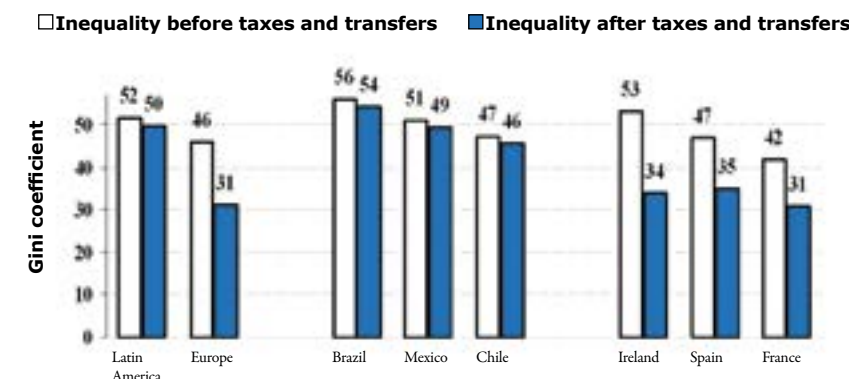
“Hacer más, gastando menos”- a una visión mucho más sensitiva con los intereses y necesidades de los ciudadanos.

A continuación se hizo un balance detallado de los logros del (DGPE) entre ellos:

(a) Fortalecimiento del Gobierno Electrónico, habiéndose creado productos específicos como los de Municipalidades en Línea “Munet” que provee a distintos gobiernos locales herramientas para la mejora de sus procesos administrativos institucionales usando tecnologías de la información; la creación de una Red interamericana de Compras Gubernamentales que difunde prácticas e iniciativas para mejorar este aspecto en la administración pública; la provisión de cooperación para mejorar los sistemas de catastro y registro de propiedad; la creación del Campus Virtual que a la fecha ha logrado capacitar a 10,000 funcionarios de todos los países de las Américas en distintos temas de gestión pública; entre otros aspectos claves que son de importancia en la gestión pública.

Gráfico 7

Redistribución de la riqueza a través de impuestos y transferencias en Europa y América Latina, países seleccionados, 2008



Fuente: OCDE, *Perspectivas Económicas de América Latina, 2008*



Organización de los Estados Americanos

(b) El Programa de Universalización de la Identidad Civil en las Américas (PUICA), que es un programa que genera y transmite conocimiento para mejorar la gestión de los registros civiles y de identificación en los países de las Américas, así como el fortalecimiento de las instituciones nacionales responsables. El principal objetivo del Programa es eliminar el subregistro en el Hemisferio para el año 2015.

(c) Las Guías de Estrategias y Mecanismos para la Gestión Pública Efectiva (GEMGPE) que es un esfuerzo por compilar información sobre los avances e iniciativas en gestión pública de los diferentes países. Estas “Guías” estarán expuestas en la página institucional del DGPE y contienen información referencial sobre temas como planificación de políticas públicas, servicio civil, evaluación de políticas públicas, políticas de calidad de los servicios públicos, participación de la ciudadanía en la gestión pública entre otros. A la fecha, se concluyó la elaboración de guías para 8 países (Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Perú y Uruguay) y el objetivo

es concluir similares documentos en todos los países que forman parte de la OEA.

(d) Proyectos de fortalecimiento institucional en áreas relevantes de la Gestión Pública a los Estados Miembros de la OEA. En ese sentido, el DGPE viene asistiendo a entidades públicas de los Gobiernos de Bolivia y El Salvador en temas de: planificación estratégica y operativa, gestión de procesos (simplificación, optimización y sistematización de procesos administrativos), diseño y/o reorganización de estructuras organizativas (que garanticen la funcionalidad de los procesos) y gestión de calidad (estándares de calidad, cultura y equipos de calidad, implementación de sistemas de calidad).

Finalmente, se mencionaron las siguientes estrategias generales sobre el trabajo futuro del DGPE:

(a) Gestionar el conocimiento en gestión pública convirtiendo al DGPE en punto de referencia para los temas prioritarios de la región;

(b) Desarrollar sistemas y mecanismos institucionales para compartir y analizar iniciativas en gestión pública entre los países de las Américas, en forma voluntaria y no intrusiva, que ayuden a generar oportunidades de mutuo aprendizaje;

(c) Multiplicar la interacción de la OEA con el sector público y la sociedad civil en el Hemisferio a través de la potenciación de nuestros instrumentos de capacitación virtual con los que cuenta el DGPE;

(d) Creación de redes de expertos con la finalidad de promover el diálogo político y la cooperación, así como para facilitar el intercambio de ideas y la difusión de buenas prácticas;

(e) Facilitación de la cooperación multilateral y horizontal a través del desarrollo de proyectos específicos con capacidad de impactar directamente en la mejora de la gestión pública.

Resumen de las Sesiones

Panel 2

Experiencias Innovadoras en Gestión Pública



El Mandato de la Defensoría de Compras Públicas (OPO) dentro del Sistema Federal Canadiense: promoviendo la igualdad, la apertura, y la transparencia en las compras federales

Frank Brunetta

Defensor del Pueblo para Adquisiciones del Gobierno de Canadá

La exposición tuvo por objeto dar a conocer los principales alcances de la Defensoría de Compras Públicas – entidad sui generis del Gobierno del Canadá. De forma introductoria, el expositor expresó que en el Canadá anualmente se adquieren más de 300,000 contratos de casi \$15 a \$20 millones de dólares canadienses en donde participan numerosos departamentos como los de la Junta del Tesoro, Justicia, Obras públicas y servicios gubernamentales y más de 100 departamentos y agencias.

En ese marco la Defensoría de Compras Públicas fue creada para solucionar problemas como el establecimiento de un sistema de adquisición que se limitaba a la prestación de mecanismos diseñados para los proveedores que se ocupan de los pequeños contratos, la ausencia de un mecanismo de disputa neutral de resolución que esté disponible para los departamentos y proveedores de contratos de valor menor y la falta de un cuerpo de vigilancia específico para las adquisiciones federales

La Defensoría de Compras Públicas es una entidad de carácter autónomo en el Sistema Federal Canadiense y su mandato le otorga la responsabilidad de revisar las quejas con respecto a la concesión y la administración de los contratos, asegurar que haya mecanismos alternativos para la resolución de disputas (ADR), y revisar las prácticas de contratación de cada departamento para la adquisición de bienes y servicios.

Tiene una naturaleza independiente y anualmente prepara un reporte presentado Ministerio de Obras Públicas y Servicios Gubernamentales sobre los avances y progresos en la materia. Este reporte finalmente es presentado al Parlamento Nacional.

Su misión institucional es promover la igualdad, la apertura y la transparencia en la contratación federal y para ello utiliza una metodología consistente en tres pasos que son:

- **Educación:** Crear conciencia sobre las cuestiones de adquisición e intercambio de información.
- **Facilitar:** Desacelerar conflictos y ayudar a resolver problemas.
- **Investigar:** Examinar y revisar cuestiones sobre los procesos de adquisiciones. (gráfico 8)

En términos de educación, la Defensoría de Compras Públicas también escucha a los funcionarios y los departamentos para así desarrollar una nueva perspectiva, y para monitorear y compartir las tendencias y novedades a un nivel inter-departamental. En ese sentido se ha podido identificar que para los proveedores, las principales áreas que requieren atención, son la evaluación y selección de un plan, la adquisición estratégica, el contrato de ejecución, y la falta de acción por el Departamento. Mientras, que a los proveedores y a los oficiales federales les preocupa el rendimiento del comerciante y la capacitación de aquellos involucrados.

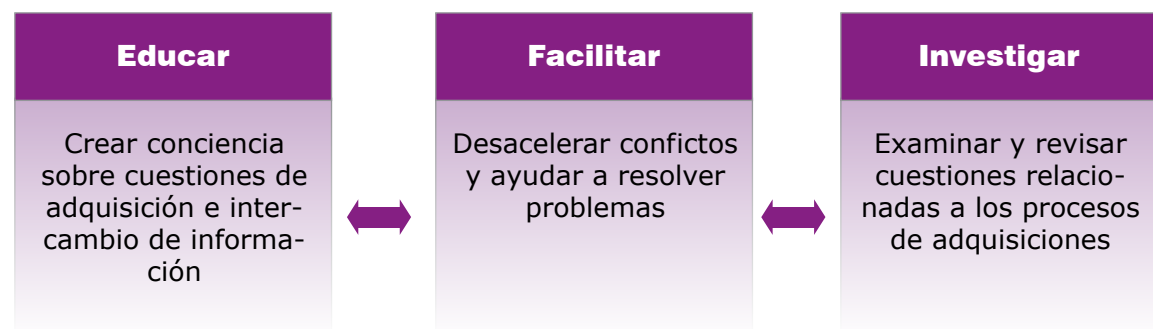
Asimismo, la Defensoría de Compras Públicas facilita una resolución informal de los conflictos promoviendo diálogos para desacelerar conflictos, y además facilitando una discusión diplomática entre departamentos y/o organizaciones. Además, participa en un Mecanismo de Resolución Alternativa de Disputas (ADR) que se creó como alternativa a los litigios largos y costos con la finalidad de arribar a una solución mutuamente aceptable, que mantenga las relaciones de negocios. Este mecanismo principalmente se encarga de las diferencias relacionadas a la aplicación y/o interpretación de los términos y condiciones de un contrato.

Finalmente, en relación a las investigaciones a cargo de la Defensoría de Compras Públicas, debe decirse que se realizan con el propósito de escuchar y responder a las preocupaciones de los proveedores y al cumplimiento obligatorio de los criterios de regulación. Las investigaciones comienzan cuando proveedores canadienses presentan quejas por escrito después de que un contrato ha sido adjudicado.

Gráfico 8

Misión y Método

- **Misión de la Oficina de la Defensoría de Compras Públicas (OPO):** Promover la igualdad, la apertura y la transparencia en las compras federales (**F:O:T**).
- **Método:**



Transformación del Sector Público en Jamaica: Realidades y Desafíos

Patricia Sinclair McCalla

Jefe Ejecutivo de la Unidad de Transformación del Sector Público
Oficina del Gabinete del Gobierno de Jamaica

La exposición estuvo centrada en dar a conocer los alcances del **proceso de reforma del sector público emprendido en Jamaica, sus resultados y principales retos**. En ese marco, se inició señalando que el principal desafío de la Unidad de Transformación del Sector Público en Jamaica es cómo organizarlo para que pueda adaptarse a las constantemente cambiantes necesidades de la sociedad sin perder la coherencia estratégica ni la continuidad de los valores del gobierno.

Desafío que debe ser afrontado, teniendo en consideración que el mundo está cambiando a un paso acelerado, especialmente en términos económicos, políticos, sociales y ambientales. Sumado a ello, se mencionó la existencia de restricciones económicas de orden nacional: entre el 2010/2011, Jamaica tuvo un déficit fiscal extremadamente grande (aproximadamente \$74.2 millones dólares jamaicanos) que ha contribuido para la elevación de la deuda pública total al nivel de 130.7% del PIB, con pagos de interés de \$128.4 millones dólares jamaicanos. Se trata de una situación fiscal muy complicada:

el gasto corriente del sector público es la segunda asignación más importante del presupuesto nacional – inmediatamente después de los gastos con el servicio de la deuda del sector público.

Durante la fase de diagnóstico iniciada en 2010, se identificaron algunos “cuellos de botella” que motivaron la necesidad de un amplio proceso de reforma administrativa. Entre ellos una burocracia abultada, la duplicación y superposición de mandatos y funciones, sistemas y estructuras obsoletas, procesos complejos con altos costos transaccionales, estatus y representaciones arcaicas, falta o ausencia de iniciativas y mecanismos de gobierno electrónico y – por ende – limitados recursos financieros y materiales.

Desde este diagnóstico se concibió que la transformación del sector público implica una racionalización y reestructuración de las funciones del gobierno con la introducción de nuevas modalidades de gobernanza para aumentar la eficiencia y la rentabilidad que se manifestarán a través de

mejores rendimientos y productividad, un servicio más eficiente y eficaz, altos niveles de transparencia y responsabilidad, uso adecuado de los fondos y recursos públicos, y más sensibilidad hacia las necesidades de las personas a quienes se sirve.

Los objetivos planteados en este proceso son lograr una suave transición hacia un sector público transformado a través de cambios en las ideas, actitudes, creencias, y comportamientos; un entorno favorable para una gobernanza eficaz, un marco eficaz de rendición de cuentas, calidad de servicios al cliente, sistemas de información integrados y compatibles. (Tabla 2)

Un marco importante de este proceso fue la creación de un Departamento para la Gestión Estratégica de Recursos Humanos (SHRM), que tiene por objetivo crear una política regulada y estandarizada en todos los procesos de gestión de los recursos humanos en el país – alcanzando temas relacionados al régimen de pensiones contributivas. En ese sentido, se dejó patente la necesidad de completar un entrenamiento para aumentar la productividad del sector público.

Igualmente, se mencionó la necesidad de construir una visión hacia el futuro acerca de uso racional de las Tecnologías de Información y Comu-

nicación (TICs) – a fin de aplicarlas a la gestión pública, mejorando así la provisión de los servicios proveídos a la ciudadanía y a la gestión de los procesos internos de la administración del país.

Entre los principales logros obtenidos hasta el momento se mencionó la elaboración de un plan de gestión y racionalización del sector público estableciendo comités en cada ministerio que dirigen el proceso junto a la creación de regiones administrativas de cada sector distribuidas en todo el país. Otros importantes logros incluyen el acercamiento y patrocinio de organizaciones internacionales vinculadas al desarrollo, la realización de un Censo del Sector Público y el establecimiento de un sistema censal para los empleadores (E- Census).

Finalmente, se sugirieron algunas estrategias para mejorar la cooperación regional en gestión pública como: (a) el establecimiento de una comunidad de expertos para intercambiar ideas innovadoras y asistir en la resolución de problemas institucionales; (b) establecer un pequeño panel de expertos en administración pública para prestar asistencia específica a los diferentes países en gestión pública; (c) identificar posibles fondos para la investigación, publicaciones y visitas de expertos; (d) compartir buenas experiencias y metodología de gestión pública; y (e) programas de pasantías; entre otros.

Tabla 2

Metas de la Transformación	
1. Una suave transición hacia un sector público transformado a través de cambios en las ideas, actitudes, creencias y comportamientos.	5. Calidad de servicio al cliente - mejora en la prestación de servicios.
2. Un entorno favorable para una gobernanza efectiva.	6. Gestión adecuada de recursos.
3. Un marco eficaz de rendición de cuentas.	7. Sistemas de información integrados y compatibles.
4. Una gestión basada en resultados.	8. Un sector público de tamaño óptimo para la eficiencia.



Metodología de gestión del cumplimiento: experiencia de la primera “delivery unit” en Chile

Carlos Ríos Canales

Coordinador de la Unidad Presidencial de Gestión del Cumplimiento del Gobierno de Chile

El objeto de la exposición fue dar a conocer el funcionamiento de la Unidad Presidencial de Gestión de Cumplimiento de Chile - una nueva dependencia específica encargada de dar seguimiento y de impulsar el cumplimiento de las principales promesas electorales del presidente de la República.

En ese sentido se mencionó que el gobierno actual – a través del Ministerio Secretaría General de la Presidencia – dispuso la creación de un **sistema permanente de evaluación y control de resultados** al estilo de una “delivery unit” que informa periódicamente al Presidente de la República sobre el avance de sus compromisos en áreas estratégicas como crecimiento; empleo; seguridad pública; educación; salud; pobreza; democracia, descentralización y modernización del Estado.

Este sistema busca resolver las complejidades del sector público que por lo general desafían los métodos tradicionales de planificación estratégica, procesos y ejecución.

Entre estas complejidades tenemos: (a) la naturaleza política del sector público que preemite que los líderes cambien sus prioridades de políticas públicas en función del balance de poder – alterando el desarrollo e impacto de los proyectos anteriormente apuntados como prioritarios; (b) indefiniciones en torno a los objetivos y métrica expresadas en términos generales como “bienestar general”, “justicia social” difíciles de monitorear e implementar; (c) motivaciones de los actores menos transparentes que en el sector privado; (d) sistemas de contratación y de asignación de recursos menos ágiles que en el sector privado, entre otros.

Concientes de estas dificultades, la Unidad Presidencial de Gestión del Cumplimiento del Ministerio de la Secretaría General de la Presidencia de Chile, busca asegurar que se alcancen las metas del programa de gobierno desarrollando y promoviendo una aplicación sistemática de rutinas de trabajo y uso de datos objetivos para mejorar el cumplimiento en los ejes prioritarios de la agenda gubernamental.

Carlos Ríos Canales

Coordinador de la Unidad Presidencial de Gestión del Cumplimiento del Gobierno de Chile

Con ese propósito, tiene como pilares de su trabajo mantener el foco en un grupo reducido de áreas de máxima prioridad, definir metas concretas para cada eje de trabajo en línea con las aspiraciones del programa de gobierno, determinar a quién le pertenece la responsabilidad y darle apoyo de gestión y monitorear su desempeño usando indicadores objetivos, y finalmente promover una cultura orientada a resultados persiguiendo metas ambiciosas con sentido de urgencia.

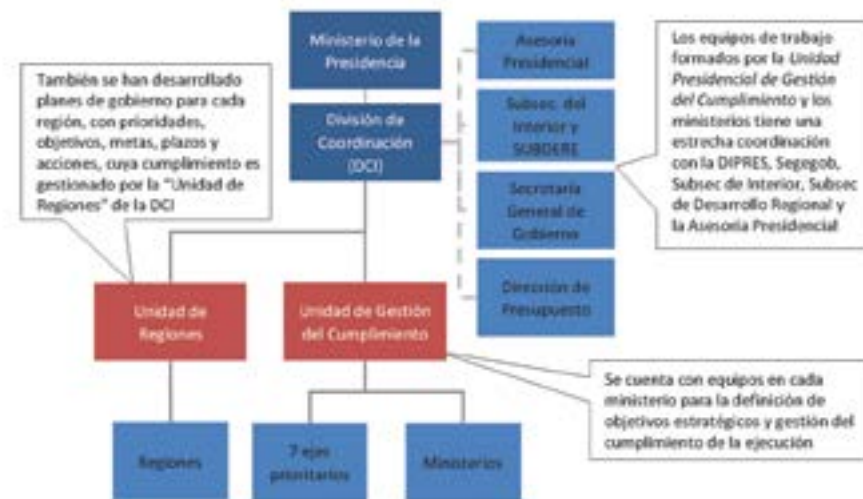
Para mostrar la utilidad de esta iniciativa, se mencionó el planteamiento del actual gobierno Chile que tiene la aspiración de alcanzar un nivel de desarrollo similar a países como Portugal o República Checa al año 2020. Para lograr este objetivo, Chile debe mantener un crecimiento anual de 6% para llegar al desarrollo en el 2018.

A partir de ello se definieron metas en las áreas prioritarias; por ejemplo, en educación escolar en la cual se busca cerrar la brecha con el promedio de los países desarrollados y así en cada una de las áreas prioritarias para el gobierno.

A la fecha, el gobierno ya ha obtenido importantes resultados como por ejemplo mantener el equilibrio macroeconómico y reducir el déficit fiscal estructural a 1% del PIB durante del periodo de gobierno; duplicar la inversión en ciencia y tecnología a fines del mandato, pasando de 0,4% a 0,8% del PIB; crear 100 mil emprendimientos durante el periodo de gobierno; reducir de un 27 a solo 16 días los trámites necesarios para crear una nueva empresa; duplicar la participación del sector turismo en la economía nacional pasando de un 3% a 6% del PIB; entre otros. (gráfico 9)

Gráfico 9

¿Cómo se estructura la Unidad Presidencial de Gestión del Cumplimiento?



Gobierno de Chile | Ministerio de la Presidencia | Organización de Estados Americanos

Seminario Internacional | 21.09.2012

Resumen de las Sesiones Panel 2

Experiencias Innovadoras en Gestión Pública



Tecnologías de la Información en la Gestión Pública de Colombia

Jean Philippe Pening Gaviria

Director de Infraestructura y Energía Sostenible Departamento Nacional de Planeación de Colombia

La exposición inició con una reflexión sobre la forma tradicional de relación entre los ciudadanos y la administración pública ejemplificada en las filas de atención en los servicios públicos y el desperdicio de energía en procesos que no habían sido pensados para facilitar la vida a la gente, haciendo que éstos sientan al Estado como algo lejano y difícil de entender.

Consiente de la necesidad de hacer un cambio, el gobierno colombiano enfocó sus esfuerzos en la creación de una estrategia que enseñara al ciudadano una nueva forma de relacionarse con el Estado. Esta estrategia se expresó en el Decreto 1151/2008 que establece los lineamientos generales para la **implementación del gobierno electrónico**. El objetivo es generar iniciativas que acerquen al ciudadano a sus entidades públicas utilizando medios electrónicos, buscando así: (a) la eficiencia en los servicios, (b) espacios de participación para escuchar al ciudadano y (c) hacer más transparente el trabajo de los servidores públicos.

Esta estrategia tiene cinco fases diferenciadas, organizadas según un cronograma de desarrollo iniciado en Junio del 2008 y con término previsto para Diciembre del 2012:

- **Fase de Información en Línea:** Es la fase inicial en la cual las entidades habilitan sus propios sitios Web para proveer en línea información, junto con esquemas de búsqueda básica.
- **Fase de Interacción en Línea:** Es la fase en la cual se habilita la comunicación de dos vías entre entidades y ciudadanos y empresas con las consultas en línea e interacción con servidores públicos.
- **Fase de Transacción en Línea:** Es la fase en la que se proveen transacciones electrónicas para la obtención de productos y servicios.

• **Fase de Transformación en Línea:** Es la fase en la cual se realizan cambios en la forma de operar de las entidades para organizar los servicios alrededor de necesidades de ciudadanos y empresas, con Ventanillas Únicas Virtuales y mediante el uso de la Intranet Gubernamental.

• **Fase de Democracia en Línea:** Es la fase en la cual se incentiva a la ciudadanía a participar de manera activa en la toma de decisiones del Estado y la construcción de políticas públicas involucrando el aprovechamiento de las tecnologías de la información y la comunicación.

Junto a este esfuerzo, en el año 2010 el gobierno presentó el Plan Vive Digital cuyo objetivo es impulsar la masificación del uso de Internet, para dar un salto hacia la Prosperidad Democrática bajo la convicción de que a través de la masificación del uso de Internet, de la apropiación de tecnología, de la creación de empleos TICs directos e indirectos, lograrán reducir el desempleo, reducir la pobreza, aumentar la competitividad del país y dar un salto hacia la Prosperidad Democrática.

Este plan tiene metas concretas a ser logradas en el año 2014 como son triplicar el número de municipios conectados a la autopista de la información, conectar a Internet al 50% de las MIPYMES y al 50% de los hogares y multiplicar por 4 el número de conexiones a Internet.

Para alcanzar estas metas, el plan Vive Digital desarrollará el ecosistema digital del país impulsado por el Ministerio de Tecnología y Comunicaciones (MINTIC) que ya ganó en 2010 el premio GSMA “Gobierno de liderazgo”. Este premio fue otorgado por el incremento de conexiones de banda ancha en el país de 2,2 millones a casi 5 millones en sólo año y medio.

En el marco de este plan, el gobierno en línea tiene un papel fundamental porque contribuye a la construcción de un Estado más eficiente, transparente, participativo y a la prestación de mejores servicios con la colaboración de toda la sociedad a través de las TICs. A la fecha una de las principales iniciativas desarrolladas es el Portal del Estado Colombiano que es una herramienta web que permite la carga y actualización de contenidos e información de trámites y servicios que ofrecen las entidades del Estado colombiano, en el orden nacional y territorial. Su objetivo es ser el punto único de acceso a esta información considerando que el usuario no necesita conocer la estructura del Estado para acceder a la información.

A través de este portal ya es posible realizar más de 800 trámites y servicios, acceder a un completo Directorio de Entidades, interactuar con las entidades en espacios específicos de participación, uso de redes sociales, entre otros.

Otra importante iniciativa es el Gobierno en Línea Territorial (GELT) que es una herramienta de Internet, diseñada para que las alcaldías y gobernaciones monten sus páginas web que les permitan mostrar la información y rendir cuentas a la ciudadanía. Asimismo, la estrategia brinda acompañamiento y capacitación para que las administraciones locales puedan crear y mantener su propio sitio Web sentando las bases institucionales para que los municipios y departamentos Colombianos inicien el camino de Gobierno en línea y avancen en las Fases de la Estrategia de Gobierno en línea.

En la actualidad Colombia es líder en América Latina en temas de Gobierno electrónico. Así lo demuestra el reciente Reporte Global de Gobierno Electrónico 2012 elaborado por el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la División de Administración Pública y

Gestión del Desarrollo de las Naciones Unidas (UNDESA), que coloca a Colombia como el país número uno en América Latina en participación en línea y sexto a nivel mundial. En 2010, el país se encontraba en el puesto No. 26. Asimismo, en el índice de e-Gobierno, el país ocupa el segundo lugar en América Latina y El Caribe y el puesto No. 43 en el mundo, después de Chile que se ubica en el puesto No. 39.

Asimismo, durante los últimos años Colombia ha impulsado diferentes canales de participación ciudadana utilizando redes sociales. Así por ejemplo el Ministerio de Transporte y el Instituto Nacional de Vías a través del uso de mensajerías de texto permite acceder al sistema de información de estado de vías, cierres, obras públicas y en general situación de los trayectos. Del mismo modo, a través del Twitter en 1 hora, 3 veces a la semana, los ciudadanos pueden hablar de un tema relacionado con el buen uso

de la tecnología y las posibilidades que pueden abrirse para la mejora de los servicios públicos.

Como reflexión última expresó que el Gobierno en Línea va mucho más allá que la simple prestación de servicios a través de Internet, siendo necesario reforzar acciones y esfuerzos en el desarrollo de nuevas capacidades administrativas, gestionar el cambio, ajustar los marcos regulatorios, y ampliar los desarrollos tecnológicos; todo ello, en un marco general de modernización de las administraciones públicas.

Finalmente, se sugirieron algunos consejos para desarrollar un trabajo regional como la definición articulada de políticas de Gobierno en Línea, trámites electrónicos regionales, estándares tecnológicos comunes, esquemas de seguridad de información regionales, estrategias articuladas de ciberdefensa y ciberseguridad, redes de expertos, entre otros. (gráfico 10)

Gráfico 10
Estrategia Gobierno en Línea



Conclusiones



María Fernanda Trigo

Directora del Departamento para la Gestión Pública Efectiva
DGPE/SAP/OEA

1. La gobernabilidad democrática es una construcción permanente que se legitima con la gestión pública efectiva.

- La gobernabilidad democrática – entendida como la capacidad de las instituciones políticas para procesar las demandas sociales y los conflictos en forma pacífica, que sea además plenamente respetuosa del Estado de Derecho y de los derechos políticos y civiles de los ciudadanos – se fortalece si los gobiernos electos democráticamente cuentan con un aparato estatal que pueda atender y responder de manera transparente, eficiente y efectiva las demandas ciudadanas de manera sostenible.
- Por esta razón, uno de los actuales desafíos de nuestros países es el de encontrar iniciativas que garanticen la provisión de los servicios públicos – de forma eficiente, eficaz, y transparente – así como la incorporación de todos los segmentos de la sociedad en el desarrollo de las políticas públicas. Todo esto en el marco de una amplia agenda democrática sustentada en la Carta Democrática Interamericana, entre otros instrumentos del derecho internacional.
- Asimismo, también se requiere que los ciudadanos sean participantes activos en la construcción de una sociedad democrática. Es decir asumir una corresponsabilidad en el ejercicio de la ciudadanía que implica el reconocimiento y ejercicio de derechos pero sobre todo el cumplimiento de deberes sin los cuales la vida en sociedad no sería posible.
- En suma concluimos que es importante transitar a una democracia plena de ciudadanos. Es decir lograr una gestión pública que no tenga por objetivo solamente el prestar servicios a los ciudadanos, sino en hacer gestión pública con los ciudadanos.

2. Los diferentes países de las Américas han desarrollado iniciativas para la reforma de sus administraciones que requieren ser difundidas y compartidas.

- En el transcurso de la mañana hemos podido conocer interesantes innovaciones en la gestión pública de los diferentes países, cuyos funcionarios nos han acompañado, y que bien pudieran ser compartidas y difundidas, y de ser el caso – salvando las lógicas diferencias políticas e institucionales entre nuestros países – ser consideradas como opciones para futuras iniciativas de reforma institucional.
- Ese es el espíritu de un seminario de este tipo y por eso quisiera resaltar, por ejemplo el Modelo de Administración de Proyectos para la Innovación en el Servicio Público de México que está basado en la evaluación del gobierno a través de procedimientos de medición del desempeño y calidad de los procesos a través de diagnósticos y la participación ciudadana.
- Del mismo modo fue muy interesante conocer el proceso de Transformación del Estado en Ecuador (2007 – 2012) y como a partir de la definición de la Visión Nacional del *Buen Vivir* han emprendido un conjunto de reformas desarrollando verdaderas iniciativas innovadoras como la de los Ministerios Coordinadores.
- En esa senda, la exposición del Señor Ortega de Colombia, sobre los avances en la mejora de los procesos de recaudación tributaria emprendidos al frente de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, nos muestran la necesidad de emprender reformas que ayuden a sostener fiscalmente a los gobiernos, y que además contribuyan a la reducción de las desigualdades en nuestras poblaciones. Una magnífica experiencia y trabajo que merecen ser conocidos por el resto de países de nuestra región.

- Ya por la tarde la exposición Señor Brunetta nos mostró el trabajo de una institución muy particular que es el Ombudsman de las adquisiciones del Canadá que se encarga de procurar la transparencia en las compras estatales, estableciendo para ello distintas metodologías y mecanismos para su actuación. Sin duda una exposición muy aleccionadora que invita a seguir profundizando en el tema y ver sus condiciones de replicabilidad.
- Asimismo, la exposición de Patricia Sinclair McCalla, funcionaria del gobierno de Jamaica, nos da cuenta de importantes esfuerzos que se realizan desde su gobierno para reformar su administración, entre ellos, la elaboración de una Estrategia para Reestructurar el Sector Público y un Plan Nacional de Desarrollo con una Visión al 2030. En ese sentido tomamos nota sobre su sugerencia para establecer una comunidad de grupos de expertos que compartan ideas innovadoras y permitan asistir en la solución de problemas.
- En ese mismo sentido, fue muy interesante conocer la experiencia del gobierno de Chile que ha creado un “Delivery Unit” como una unidad especializada en técnicas de gestión, con la finalidad de asegurar que se alcancen las metas del programa de gobierno, aplicando para ello rutinas de trabajo y uso de datos objetivos aplicables a las instituciones del país del Sur. Sin duda un importante aporte e innovación.
- Finalmente, también quisiera recoger los aportes de la exposición del Señor Pening de la Dirección Nacional de Planeación (DNP) de Colombia en relación al Plan Vive Digital y la Estrategia Colombia en Línea que ha permitido el desarrollo de distintas iniciativas de gobierno electrónico, siendo una herramienta de transparencia y participación del Estado Colombiano.

3. Existen espacios para mejorar la cooperación entre organismos de cooperación multilateral en materia de gestión pública.

- Considerando las exposiciones de los distinguidos representantes del BID, de la OCDE, y de la CAF es evidente que existen posibilidades y espacios de diálogo y trabajo conjunto entre las diferentes instituciones de cooperación multilateral.
- Fue muy gratificante conocer iniciativas como los procesos de revisión inter pares aplicados a la gestión pública que actualmente desarrolla la OCDE y además fue importante saber que esta experiencia ya ha sido replicada en otras latitudes como en el caso de los países del MENA. De acuerdo a su exposición, un mecanismo de este tipo puede aportar ideas para ayudar a superar problemas que están bloqueando el progreso, y además genera el conocimiento de posibles temas de interés futuro.
- Del mismo modo fue muy interesante la exposición sobre las actividades de promoción a la innovación en gestión pública que desarrolla el Banco Interamericano de Desarrollo BID, en particular, sus avances en la construcción de marcos analíticos y de diagnóstico para distintos temas de gestión pública como por ejemplo el Sistema de Evaluación de Gestión por Resultados, la Matriz de Análisis de Factores Institucionales, entre otros.
- Por su parte Víctor Rico de la CAF nos mencionó la importancia del trabajo coordinado entre las entidades cooperantes y la búsqueda de las verdaderas necesidades de los países. En ese sentido fue muy importante reconocer sus planes de trabajo en el

impulso de elementos básicos de la gestión pública como son la planificación, la evaluación de políticas, la transparencia, el fortalecimiento de núcleos estratégicos del servicio civil, entre otros.

- Asimismo, desde la OEA, nuestro Secretario de Asuntos Políticos Kevin Casas ha hecho una exposición sobre la importancia que tiene la gestión pública con la marcha y el desarrollo de la democracia y a su vez ha resaltado algunos logros que tiene nuestro Departamento para la Gestión Pública Efectiva como son las Guías de Estrategias y Mecanismos para la Gestión Pública Efectiva y las Guías de Transparencia y Acceso a la Información, los más de 10,000 funcionarios capacitados en temas de gestión pública por el Aula Virtual de la OEA o las más de 5 millones de cédulas de identidad que han sido posible ser entregadas en distintos países de la región.
- En ese sentido consideramos que es posible plantear esquemas de trabajo que permitan combinar las ventajas comparativas de cada una de nuestras instituciones. Es decir el trabajo de diálogo político y de fomento de la cooperación en democracia de la OEA son oportunidades de cooperación técnica y financiamiento que pueden ofrecer otras organizaciones cooperantes, así como las propias instituciones de cooperación de países donantes.
- Siendo así, desde la OEA y del Departamento para la Gestión Pública Efectiva (DGPE) respetuosamente planteamos realizar un conjunto de reuniones de trabajo con las diferentes entidades que han tenido la gentileza de colaborarnos en el seminario de hoy para así poder precisar en mayor detalle agendas y compromisos de trabajo futuro.

4. Existen espacios para la creación de mecanismos institucionales de cooperación que fortalezcan la cooperación horizontal y multilateral entre los países de las Américas.

- Atendiendo a las experiencias de los países y de los organismos internacionales expuestas en este seminario, consideramos que existe la posibilidad de avanzar hacia nuevas posibilidades de cooperación.
- Principalmente con un mayor impulso y facilitación de la cooperación horizontal entre sus miembros, a través de mecanismos o estrategias mucho más institucionalizadas y activas en las que se puedan considerar marcos ana-

líticos de temas de gestión pública y procesos de revisión inter pares tal como ya lo hacen organizaciones tales como el BID o la OCDE.

- A la fecha, un mecanismo de este tipo no existe en nuestra región y sin duda la OEA daría un importante paso si es que, aprovechando sus posibilidades de convocatoria y su condición de principal foro de diálogo político en el Hemisferio, pudiera albergar un espacio de análisis inter pares en el que en condiciones de igualdad, mutuo respeto y evitando cualquier intromisión, los países en forma soberana y voluntaria pudieran compartir y analizar iniciativas en gestión pública, generándose oportunidades de mutuo aprendizaje en beneficio de todos los países de las Américas.

Anexo I

Agenda de Actividades

Experiencias Innovadoras en Gestión Pública Efectiva y Estrategias de Cooperación Regional

21 de septiembre de 2012

Sede de la OEA – Sala Rubén Darío
1889 F Street NW – Washington, D.C.

09:00 AM – 11:00 AM

José Miguel Insulza

Secretario General de la Organización de los Estados Americanos (OEA)

Palabras de apertura

Uriel Márquez Carrasco

Subsecretario de la Función Pública de México

Modelo de Administración de Proyectos para la Innovación en el Servicio Público de México

Pabel Muñoz

Subsecretario General de Democratización del Estado, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo del Gobierno del Ecuador

Transformación del Estado en Ecuador (2007 – 2012): Balance y Perspectiva.

Juan Ricardo Ortega

Director de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia
Modernización de las Instituciones y las Prácticas Tributarias como presupuesto básico para el Buen Gobierno

Preguntas y respuestas

11:00 AM – 11:15 AM

Receso

11:15 AM – 1:00 PM

Panel 1
Mecanismos de Cooperación Regional
para Gestión Pública

Martin Forst

Jefe de la División de Gobernabilidad y Asociaciones de la Dirección de Gobernanza Pública y Desarrollo Territorial de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)

Mecanismos de revisión inter pares para la Gestión Pública Efectiva: El caso de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico OCDE

Víctor Rico Frontaura

Director Corporativo de Desarrollo Institucional y Asuntos Especiales del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF)

Iniciativas de cooperación de la CAF para la mejora de la Gestión Pública en los países de las Américas

Carlos Santiso

Jefe de la División de Capacidad Institucional del Estado del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Promoviendo Innovación en la Gestión Pública: El Apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo

Kevin Casas-Zamora

Secretario de Asuntos Políticos de la Organización de los Estados Americanos (SAP/OEA)

Gestión Pública Efectiva para una Gobernabilidad Democrática

Preguntas y respuestas

1:00 PM – 3:00 PM

Almuerzo libre

3:00 PM – 5:00 PM

Panel 2
Experiencias Innovadoras en Gestión Pública

Frank Brunetta

Defensor del Pueblo para Adquisiciones del Gobierno de Canadá

El Mandato de la Defensoría de Compras Públicas dentro el Sistema Federal Canadiense

Patricia Sinclair McCalla

Jefe Ejecutivo de la Unidad de Transformación del Sector Público, Oficina del Gabinete del Gobierno de Jamaica
Transformación del Sector Público en Jamaica: Realidades y Desafíos

Carlos Ríos Canales

Coordinador de la Unidad Presidencial de Gestión del Cumplimiento del Gobierno de Chile

Metodología de gestión del cumplimiento: experiencia de la primera "Delivery Unit" en Chile

Jean Philippe Pening Gaviria

Director de Infraestructura y Energía Sostenible del Departamento Nacional de Planeación de Colombia

Tecnologías de la Información en la gestión Pública de Colombia

Preguntas y respuestas

5:00 PM – 5:20 PM

Conclusiones

María Fernanda Trigo

Directora del Departamento para la Gestión Pública Efectiva (DGPE/SAP/OEA)

5:30 PM – 6:30 PM

Cocktail de honor

Anexo II

Expositores

(en orden alfabético)

Frank Brunetta

Defensor del Pueblo para Adquisiciones del Gobierno de Canadá

Sus responsabilidades incluyen proporcionar mecanismos independientes de supervisión, probidad y transparencia de las operaciones del Departamento. Desde su ingreso en la función pública en 1978, el Sr. Brunetta ha trabajado en diversos puestos de Agricultura y Agroalimentación en Canadá donde ocupó los cargos de Director General, Iniciativas Especiales y Director General de Auditoría y Evaluación.

Kevin Casas-Zamora

Secretario de Asuntos Políticos de la OEA

Es Doctor en Ciencia Política por la Universidad de Oxford. Anteriormente, ha ocupado el cargo de Ministro de Planificación Nacional y Política Económica y entre 2006 y 2007 ha sido Segundo Vice-Presidente de Costa Rica. Asimismo, el Sr. Casas-Zamora ha realizado

labores como Oficial de Programas de la Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano, y Coordinador General del Informe Nacional de Desarrollo Humano de Costa Rica del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). En 2007, el Dr. Casas fue seleccionado por el Foro Económico Mundial como miembro de la red de Jóvenes Líderes Globales.

Martin Forst

Jefe de la División de Gobernabilidad y Asociaciones de la Dirección de Gobernanza Pública y Desarrollo Territorial de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)

Desde 1992, ha ocupado diversos cargos dentro de la OCDE, como Jefe del Programa de Desarrollo Empresarial y Buen Gobierno para el Desarrollo en el Medio Oriente y África del Norte. El Sr. Forst ha realizado actividades relacionadas con el desarrollo estratégico

y la gestión de temas laborales comprendidos en los indicadores de la gestión pública regional; además fomentó la adhesión de países no miembros a las actividades de la OCDE.

José Miguel Insulza Secretario General de la OEA

Abogado de profesión, el Sr. Insulza tiene una licenciatura en Derecho de la Universidad de Chile, hizo estudios de postgrado en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) y una maestría en Ciencia Política en la Universidad de Michigan. Fue investigador, profesor y director de varios centros de estudio en Chile y otros lugares. Destacó en el servicio público de su país donde ejerció los más altos cargos de la administración. Vivió en el exilio por 15 años, primero en Roma (1974-1980) y luego en México (1981-1988) tras el golpe de Estado que llevó al poder al General Augusto Pinochet. Regresó a su país en 1988. Fue Director de la Academia Diplomática de Chile, Director de Asuntos Económicos Multinacionales del Ministerio de Relaciones Exteriores y Vicepresidente de la Agencia de Cooperación Internacional. Durante la administración del Presidente Eduardo Frei, Insulza fue designado para el cargo de Canciller. En 1999 fue designado Ministro Secretario General de la Presidencia, y al año siguiente, bajo la Presidencia de Ricardo Lagos, fue nombrado Ministro del Interior y Vicepresidente de la República. Cuando dejó su cargo en mayo de 2005, el Secretario había ejercido funciones a nivel ministerial por más de una década, el mayor período continuo para un ministro en la historia chilena.

Uriel Márquez Carrasco, Subsecretario de la Función Pública y representante de México ante el Comité de Gobernanza Pública y del Observatorio de la Innovación de la OCDE

Anteriormente, ha ocupado cargos importantes dentro de la administración pública mexicana, entre ellos destacan, el haber sido Titular de la Unidad de Políticas de Mejora de la Gestión Pública (2009); Titular del Área de Auditoría, Control, Evaluación y Buen Gobierno en la Secretaría de Relaciones Externas (2005-2008); Coordinador del Gabinete Social así como del de Seguridad Pública en el Gobierno Municipal de ciudad Juárez (2002-2004); y Director de Planeación Estratégica de la Dirección General de Policía de Ciudad Juárez (1995-1998). Asimismo, el Sr. Márquez ha sido representante de México ante diversos organismos internacionales, destacando la recepción de los dos (2) Premios de las Naciones Unidas en 2011, en cuanto a la Excelencia en el Servicio Público otorgados a la Secretaría de la Función Pública en materia de prevención de la corrupción y en la categoría de la promoción de la participación ciudadana con el proyecto del concurso para identificar el trámite más inútil.

Pabel Muñoz Subsecretario General de Democratización del Estado de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo del Gobierno del Ecuador

Anteriormente, ocupó diversos cargos en la administración pública del Ecuador. Ha sido Viceministro del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES); así como Secretario General de Planificación del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Sus actividades se han relacionado con la planificación integral del desarrollo en el país. El Sr. Muñoz ha realizado estudios de especialidad re-

lacionados al Desarrollo Regional a través de la Descentralización en la Región Andina, el primero, dirigido por la Agencia Internacional de Cooperación de Japón en Tokio; y el segundo, en la Evaluación de Proyectos e Impacto Ambiental, dirigido por el Instituto Centro Americano de Administración de Empresas, INCAE, Costa Rica.

Juan Ricardo Ortega Director de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) de Colombia

Anteriormente, ha ocupado cargos importantes en la administración pública colombiana como el de Director del Departamento de Estudios Económicos del Departamento Nacional de Planeación (DNP) y Secretario de Hacienda en el Distrito Capital. El Sr. Ortega ha sido Asesor Senior del Presidente del BID, el Sr. Luis Alberto Moreno.

Jean Philippe Pening Gaviria Director de Infraestructura y Energía Sostenible del Departamento de Planeación Nacional de Colombia

Sus responsabilidades comprenden orientar, participar y promover la formulación, seguimiento, control y evaluación a la ejecución de políticas, planes, programas, estudios y proyectos de inversión, conjuntamente con los organismos y entidades relacionadas. El Sr. Peningha ocupado diversos cargos en la Administración Pública de Colombia, entre los cuales destacan ser Asesor en la Presidencia de la República de Colombia (2009-2010), Asesor en el Proyecto de Modernización de la Administración Financiera del Sector Público (2002-2003), y Asesor en el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en temas relacionados al área catastral y evaluación de políticas de vivienda en Colombia (2001-2002).

Víctor Rico Frontaura Director Corporativo de Desarrollo Institucional y Asuntos Especiales del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF)

Anteriormente, fue Secretario de Asuntos Políticos de la OEA (2009-2012). El Sr. Rico ha desempeñado labores como Director y Subsecretario de la Dirección General de Integración; Viceministro de Relaciones Económicas Internacionales, Vicecanciller y Cónsul General-Embajador de Bolivia en Santiago de Chile. Asimismo, el Sr. Rico, ha sido Negociador de los Acuerdos de Libre Comercio de Bolivia con el MERCOSUR y México y Representante Plenipotenciario en la Comisión de Ministros de Comercio Exterior de la Comunidad Andina de Naciones (CAN).

Carlos Ríos Canales Coordinador de la Unidad Presidencial de Gestión del Cumplimiento del Gobierno de Chile

Sus responsabilidades comprenden asegurar que se cumplan los compromisos establecidos en el Programa de Gobierno bajo un modelo de gestión orientado a producir resultados en el corto plazo. Anteriormente, el Sr. Ríos ha realizado actividades relacionadas a las finanzas y la planificación estratégica en la Gerencia de Planificación y Control de Chiletra. Entre 2006 y 2007, ha realizado labores en la Corporación Municipal de Puente Alto como responsable de la implementación de un modelo *Balanced Scorecard* aplicado a la administración de los establecimientos de educación municipal.

Carlos Santiso

Jefe de la División de Capacidad Institucional del Estado del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) desde 2011

Allí supervisa el apoyo del BID a la Modernización del Estado, el Fortalecimiento de la Gestión del Sector Público y la Promoción de la Seguridad Ciudadana y la Justicia en la Región. Entre 2007 y 2011, fue Gerente de Sector de la División de Gobierno en el Banco Africano de Desarrollo y entre 2002-2007, fue asesor de gobierno y finanzas públicas en el Departamento del Reino Unido para el Desarrollo Internacional. El Sr. Santiso ha realizado labores en varios países de la región, en África e incluso en varias instituciones financieras multilaterales y agencias bilaterales de ayudas relacionadas con la política de capacidades gubernamentales.

Patricia Sinclair McCalla

Jefe Ejecutiva de la Unidad de Transformación del Sector Público en la Oficina del Gabinete del Gobierno de Jamaica

Sus responsabilidades incluyen dirigir la racionalización y reestructuración del sector público en Jamaica. La Sra. Sinclair McCalla ha presidido varios Comités relacionados a la función pública y ha prestado servicio como miembro de varias Juntas del Sector Público. Asimismo, ha ocupado cargos como Secretaria Permanente para tres (3) Primeros ministros de Estado y fue Directora del Plan Nacional de Seguros y de la Junta de asuntos para la Mujer.

María Fernanda Trigo

Directora del Departamento para la Gestión Pública Efectiva de la Secretaría de Asuntos Políticos (SAP) de la OEA

Anteriormente, ha ocupado el cargo de Subdirectora del Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales de la SAP/OEA. La Sra. Trigo ha realizado labores en la OEA desde 1999, siendo parte del equipo inicial de la Secretaría de Cumbres de las Américas, prestando apoyo a los Gobiernos en la organización, elaboración y negociación de los documentos de las Cumbres de Quebec (2001), Monterrey (2004) y Mar del Plata (2006).

Anexo III

El Departamento para la Gestión Pública Efectiva DGPE

El Departamento para la Gestión Pública Efectiva (DGPE) es una dependencia de la Secretaría de Asuntos Políticos de la Organización de los Estados Americanos, que tiene por objetivo contribuir a que la gestión pública sea más efectiva, transparente y participativa para el “ejercicio efectivo de la democracia” conforme lo establecen los artículos 2, 4 y 6 de la Carta Democrática ampliando la legitimidad institucional de los procesos políticos y la gobernabilidad democrática de los mismos.

Entre otras, cumple las siguientes funciones:

- Fortalece la capacidad institucional de los gobiernos mediante el desarrollo de herramientas para apoyar la eficacia en el ejercicio de la gestión pública para las metas interdependientes de la democracia y el desarrollo.

- Promueve la formación de capacidades y estimula una cultura de integridad, transparencia, responsabilidad, rendición de cuentas y acceso a la información pública entre instituciones del Estado, servidores públicos y ciudadanos.
- Promueve el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) en los gobiernos para fortalecer sus capacidades institucionales en el marco de la gobernabilidad democrática.
- Apoya el fortalecimiento y la accesibilidad de los registros civiles para contribuir a la universalización de la identidad civil y hacer efectivo el derecho a la identidad.
- Promueve el desarrollo de capacidades de los funcionarios públicos y líderes políticos para fortalecer las instituciones del Estado.

Anexo IV

Cobertura periodística

Notas de Prensa

- <http://www.oas.org/es/sap/dgpe/seminar.asp>
- http://www.oas.org/es/centro_noticias/comunicado_prensa.asp?sCodigo=C-325/12

Video

- <http://vimeo.com/49923214>

Galería de Fotos

- <http://www.flickr.com/photos/oasoea/sets/72157631590215309/>
- http://www.flickr.com/photos/sap_oea/sets/72157631614073170/

Además el evento fue difundido a través del Twitter oficial del Departamento: @dgpe_oas y mediante el hashtag #IEEPM. También fue divulgado en 12 medios de comunicación de los países miembros de la OEA.



Enlaces

- [The Bahamas Weekly](http://www.thebahamasweekly.com/publish/oas-media-releases/Secretary_General_Insulza_Strengthening_Democracy_for_Citizens_Welfare_is_Most_Important_Task_of_the_OAS24192.shtml)
http://www.thebahamasweekly.com/publish/oas-media-releases/Secretary_General_Insulza_Strengthening_Democracy_for_Citizens_Welfare_is_Most_Important_Task_of_the_OAS24192.shtml
- [Guyana Times](http://www.guyanatimesgy.com/2012/09/25/oass-main-task-is-to-strengthen-democracy-for-citizens-insulza/)
<http://www.guyanatimesgy.com/2012/09/25/oass-main-task-is-to-strengthen-democracy-for-citizens-insulza/>
- [Politics and Polls](http://politicsandpolls.com/pundits/insulza-the-main-task-of-the-oas-is-to-strengthen-democracy-for-citizens-welfare/)
<http://politicsandpolls.com/pundits/insulza-the-main-task-of-the-oas-is-to-strengthen-democracy-for-citizens-welfare/>
- [Myanmar News](http://www.myanmarnews.net/index.php/sid/209356417/scat/b8de8e630faf3631)
<http://www.myanmarnews.net/index.php/sid/209356417/scat/b8de8e630faf3631>
- [Noodles.com](http://www.noodles.com/view/F7681E9E061665A71527A9FA4B7FAB5C1F0BB68C)
<http://www.noodles.com/view/F7681E9E061665A71527A9FA4B7FAB5C1F0BB68C>
- [4 Traders.com](http://www.4-traders.com/news/OAS-Organization-of-American-States-OAS-Organizes-International-Seminar-on-Effective-Public-Management-15218462/)
<http://www.4-traders.com/news/OAS-Organization-of-American-States-OAS-Organizes-International-Seminar-on-Effective-Public-Management-15218462/>
- [Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador - SENPLADES](http://www.senplades.gob.ec/web/senplades-portal/1267)
<http://www.senplades.gob.ec/web/senplades-portal/1267>
- [Noticias 24](http://www.noticias24.com/internacionales/noticia/44768/insulza-la-tarea-principal-de-la-oea-es-fortalecer-la-democracia-para-los-ciudadanos-fotos/)
<http://www.noticias24.com/internacionales/noticia/44768/insulza-la-tarea-principal-de-la-oea-es-fortalecer-la-democracia-para-los-ciudadanos-fotos/>
- [Enloquera](http://www.enloquera.com/?p=20668)
<http://www.enloquera.com/?p=20668>
- [Globovisión](http://globovision.com/articulo/insulza-la-tarea-principal-de-la-oea-es-fortalecer-la-democracia)
<http://globovision.com/articulo/insulza-la-tarea-principal-de-la-oea-es-fortalecer-la-democracia>
- [Código Venezuela](http://www.codigovenezuela.com/2012/09/noticias/global/jose-miguel-insulza-%E2%80%9CEl-objetivo-principal-de-la-oea-es-el-fortalecimiento-de-la-democracia-en-la-region%E2%80%9D)
<http://www.codigovenezuela.com/2012/09/noticias/global/jose-miguel-insulza-%E2%80%9CEl-objetivo-principal-de-la-oea-es-el-fortalecimiento-de-la-democracia-en-la-region%E2%80%9D>
- [Globedia](http://ar.m.globedia.com/oea-asegura-principal-mision-fortalecimiento-democracia-region)
<http://ar.m.globedia.com/oea-asegura-principal-mision-fortalecimiento-democracia-region>

Créditos

Secretario General

José Miguel Insulza

Secretario General Adjunto

Albert R. Ramdin

Secretario de Asuntos Políticos

Kevin Casas-Zamora

Directora del Departamento para la Gestión Pública Efectiva

María Fernanda Trigo

Equipo de trabajo

Silverio Zebral Filho

Franz Chevarría

Anita Pereyra

Hugo Inga

Adriana Jáuregui

Julián Najles

Lidaysis Hernández



Organización de los
Estados Americanos

**Secretaría
de Asuntos
Políticos**

**Departamento
para la Gestión
Pública Efectiva**

1889 F Street, N.W.
Washington DC 20006
www.oas.org

