

“Sesquicentenario de la Epopeya Nacional: 1864 - 1870”



CONGRESO NACIONAL
Honorable Cámara de Senadores
Comisión de Cuentas y Control de la Administración Financiera del Estado

Asunción, 28 de noviembre de 2017

Señor
Fernando Lugo Méndez, Presidente
Honorable Cámara de Senadores
Presente

Tengo el agrado de dirigirme al Señor Presidente, a efectos de remitir el informe correspondiente al **“XXII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA”**, realizado en Madrid, España, del 14 al 17 de noviembre del presente año, y del que participe en mi carácter de funcionario de la Honorable Cámara de Senadores.

Dicho informe tiene por objeto dar cumplimiento al inciso e) del artículo tercero de la Ley 5.189/2014 “Que establece la obligatoriedad de la provisión de informaciones en el uso de los Recursos Públicos sobre remuneraciones y otras retribuciones asignadas al Servidor Público de la República del Paraguay”.

Adjunto Informe para la formación del funcionario público, me despido de usted con la más alta consideración.

Lic Mario Jara Verdún
Director Técnico Legislativo

INFORME

Relaciones laborales, de poder y constructivas. Una micro experiencia desde una institución del Estado: la Asociación de Funcionarios del Servicio Civil y la Dirección Nacional del Servicio Civil.

El tema de las relaciones laborales y en particular el de las relaciones laborales en el Estado, no ha sido abordado suficientemente desde las propias instituciones del mundo público ni del ámbito de las organizaciones sindicales propiamente tal; sino más bien se observa una tendencia hacia modelos tradicionales y conservadores, tradicionales en el sentido de abordarlos como el enfrentamiento entre actores antagónicos cuya meta final es la de hacer sentir al otro como un perdedor al final de la contienda; y también a la vez es un modelo conservador en el sentido de conservar estilos relacionales que perpetúan una relación desigual y generalmente asimétrica, que en definitiva no permite avanzar en la búsqueda de modelos más novedosos, inclusivos e integradores, respetuosos de los roles y de las identidades de cada parte.

Desde esta evaluación diagnóstica que nos sitúa ante la observación de un fenómeno relacional que tiende a anquilosarse en el paradigma más cercano a un modelo positivista; es posible considerar alternativas de aperturas novedosas desde los propios actores, tendientes a esbozar nuevas maneras que permitan avanzar en la construcción de confianzas recíprocas, así como la instalación o modificación de los patrones relacionales tradicionales, hacia la búsqueda integrada y constructiva de un modelo nuevo en este ámbito, que considere al otro como un legítimo otro en la convivencia; que lo integre y valide desde su existencia y desde su rol; es decir que se plantee una forma de relación cuya característica principal se centre no en las diferencias si no en los puntos de acuerdo y en la convicción y confianza de que el otro también se posiciona en el espacio y en la certeza de la construcción de colectiva y la búsqueda de un bienestar común.

En este contexto de relaciones laborales en el Estado, caracterizadas desde este paradigma más tradicional y conservador, se da cuenta de la micro experiencia de los últimos años en una institución del Estado, que no es cualquier institución, sino más bien la que lidera la modernización del aparato público del Estado de Chile, denominada Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) y la organización de los trabajadores y trabajadoras de dicha institución, equivalente al sindicato pero denominada Asociación Gremial.

Para hacer un poco de historia la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) y el sistema de Alta Dirección Pública (SADP) comienza la realización de los procesos de selección el año 2004 con 417 cargos a concursar y un total de 62 funcionarios; luego de 13 años y hasta febrero de 2016 se concursan a través de este mecanismo 1.278 cargos (217 de I Nivel Jerárquico y 1.061 de II Nivel).

Esto considera un aumento de algo más del 200% en el número de cargos que se seleccionan a través del sistema; sin duda un gran avance en términos de consolidación del sistema; no obstante el incremento en dotación de funcionarios para la realización creciente de tareas y funciones, los que al inicio del proceso fueron con aproximadamente 62 personas en el año 2004, al año 2017 se ha incrementado al rango de aproximadamente 150 personas; a partir de estas cifras resulta simple observar la manera en que el desarrollo de estas variables ha sido, por decir lo menos con una evolución disímil. No obstante lo anteriormente descrito se observa también a Chile en el contexto Latinoamericano como un referente internacional en materias de Alta Dirección Pública; en donde algunos organismos internacionales tales como: Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial (BM) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) valoran la calidad del sistema implementado en Chile.

Desde este punto de vista se señala que el sistema de ADP ha contribuido a un incremento importante en la modernización de la gestión pública; así como también posibilita el accountability por parte de la ciudadanía y en donde el mérito ha trascendido más allá de la administración central del Estado y se ha permeado a otras instancias públicas; es decir, en definitiva se está permanentemente contribuyendo a un cambio cultural en la administración del Estado Chileno en donde este representa un sello de calidad; así también un avance para la Gestión Pública en tanto el SADP contribuye a resguardar los principios de mérito, transparencia, probidad y no discriminación entre otros. Pero no solo eso sino también demuestra un compromiso institucional con la mejora continua; el desarrollo creciente en la calidad de servicio, la importancia de la satisfacción de sus usuarios así como la satisfacción de demandas de la ciudadanía. Sin lugar a dudas la experiencia de 13 años junto a la opinión de distintos actores como la denominada comisión “Engel”, el Consejo de ADP, diversos centros de pensamientos, entre otros demuestran la consolidación del sistema pero que al mismo tiempo lo definen como un sistema perfectible.

En esta misma descripción de contexto y el incremento permanente de funciones a la DNSC; a partir de la firma del protocolo de acuerdo alcanzado entre el Gobierno y la Mesa del Sector Público, en noviembre del 2014, desprende una serie de materias que son necesarias de transformar en una agenda de trabajo que abarque al menos el año 2015, es así como durante el año 2015 se ha implementado el denominado Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado, esto implica la ampliación de nuevas funciones de asesoría técnica y orientación para todos los servicios públicos del país, tarea a la cual se encuentra comprometido en el cumplimiento de las metas gubernamentales.

En esta nueva versión del Instructivo Presidencial, se busca impulsar a los servicios públicos para generar mejores políticas y prácticas en el ámbito de gestión de personas, con el propósito de desarrollar un mejor Empleo Público, y de este modo fortalecer el aporte que los funcionarios y funcionarias realizan

para el cumplimiento de sus funciones. Así es como se señaló que el Instructivo Presidencial, que fue dictado el 26 de enero de 2015 por la Presidenta Michelle Bachelet, constituye un nuevo hito en materia de modernización del Estado y de relaciones laborales, señalando que se requiere voluntad política para instalar un mejor Estado empleador y “desde esa perspectiva, este Instructivo, marca la hoja de ruta para estos tres años”.

Observación: este Panel se llevó a cabo en la Sala 1.3 del Instituto Nacional de Administración Pública, disertado por el Profesor **Fernando Calderón Gómez**.

El autor es docente y psicólogo con Diploma en Relaciones Laborales y Desarrollo Organizacional; así mismo desde hace 10 años es funcionario y profesional del Servicio Civil; en el año 2011 asume como dirigente de la Asociación de Funcionarios – AFUSEC - ejerciendo el cargo de Director Secretario y en el periodo 2015- 2017 asume como Director Presidente de esta organización; actualmente es Director Secretario para el período 2017-2019.

El reto de las universidades trabajando junto al Estado y la administración pública

En el ámbito de la Administración Pública hace unos años se intenta impulsar una gestión óptima y eficaz mediante la aplicación estratégica de las TIC. Así se comienza a hablar de Gobierno Electrónico como concepto referido a la interacción entre los gobiernos y los ciudadanos a través de Internet. Ampliando esta idea, Capanegra Vallé, lo define como “la relación existente entre el gobierno con sus ciudadanos, con/entre sus funcionarios, con sus proveedores (o empresas) o con otros gobiernos a través del flujo electrónico proporcionado por la Internet u otros medios digitales de comunicación, con el fin de intercambiar información entre las partes y/o proveer un servicio público determinado”.

Por otro lado, el Banco Mundial ha definido al e-gov como “los sistemas de información y las tecnologías de información y de comunicaciones de los gobiernos, que transforman las relaciones con los ciudadanos, el sector privado y otras agencias estatales para promover el crecimiento del ciudadano, mejorar la entrega de los servicios, consolidar responsabilidades, aumentar la transparencia, y optimizar la eficacia del gobierno”.

De esta forma, repensando las prácticas de gestión administrativa, los gobiernos municipales, provinciales y nacionales comenzaron a impulsar la innovación continua sustentada en la entrega de mayor cantidad de servicios por la web y en la promoción de la participación ciudadana, entre otras políticas tendientes a una gobernanza orientada hacia la comunidad.

“Uno de los ejes fundamentales de la reforma del sector público a partir de la crisis del Estado de Bienestar lo constituye la Reforma Administrativa, la cual ha sido impulsada en diferentes países bajo concepciones distintas para llevarla a la práctica. Sea cual fuere la modalidad de reforma administrativa adoptada, todas aspiran a optimizar la calidad en la prestación de servicios públicos y en hacer más eficiente la asignación del gasto público con un

equilibrio fiscal sostenido en el tiempo. En particular, aquellas políticas y acciones orientadas a fortalecer la capacidad institucional de los aparatos estatales, entre las que sobresalen la reestructuración organizativa, la profesionalización de la gestión pública, la desburocratización de normas o procedimientos y la introducción de nuevas tecnologías de gestión” (Capanegra Vallé, 2002).

Sin dudas, la modernización del estado obliga a efectuar un cambio de roles importante, por un lado, demanda que el ciudadano tenga una mayor preponderancia y logre un empoderamiento y por el otro, compromete a la administración a tomar el desafío con la transparencia permitiendo el acceso a la información pública por parte de la población. Conforme a estos cambios y relacionado con el concepto de gobierno electrónico, surge hace unos años el de gobierno abierto. Se denomina gobierno abierto a un gobierno que, con base en evidencias de integridad, confiabilidad, credibilidad y transparencia, abre un proceso interactivo con los ciudadanos a través de una relación de doble vía en la que estos pueden expresar sus opiniones o propuestas sobre políticas y proyectos gubernamentales, co-participar en la producción de bienes o servicios públicos o intervenir activamente en el seguimiento, control y evaluación de la gestión estatal (Oszlak, 2003). XXII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 14 - 17 nov. 2017

Para muchos académicos e investigadores el Gobierno Abierto se ha convertido en una especie de filosofía sobre cómo gobernar en el siglo XXI (Ramírez-Alújas, 2012). En particular, el tema fue tratado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico que formuló la siguiente consigna “informar, consultar y hacer participar a los ciudadanos constituyen los pilares de todo buen gobierno, los medios adecuados de fomentar la apertura, y una buena inversión para mejorar la elaboración de las políticas públicas” (OCDE, 2003). Años después, plantea que un gobierno abierto se refiere “a la transparencia de las acciones del gobierno, la accesibilidad en los servicios públicos e información, y la capacidad de respuesta del gobierno a las nuevas ideas, demandas y necesidades” (OCDE, 2006). Finalmente plantea los beneficios de un gobierno abierto que permitirá: (r) establecer una mayor confianza en el gobierno, garantizar mejores resultados al mejor coste, elevar los niveles de cumplimiento, asegurar la equidad del acceso a la información de las políticas públicas, fomentar la innovación y nuevas actividades económicas, mejorar la eficacia mediante el aprovechamiento de los conocimientos y los recursos de los ciudadanos (OCDE, 2010).

Por lo expuesto, se pasa de una visión donde se focaliza la situación en tres características de una Administración Pública: transparente, accesible y receptiva, con capacidad de respuesta y responsable, a un enfoque donde se la considera como plataforma para resolver cómo el gobierno puede trabajar con la sociedad y los individuos para co-crear valor público.

Pero para lograr esta transformación es necesario abordar el tema como un problema sistémico, que involucra variadas líneas de acción, se precisa establecer un cambio cultural, una variación de procesos, una modificación en la organización pública y una mudanza en la visión relacional.

Según Calderón (2012) el Gobierno Abierto implica un salto desde un modelo de democracia representativa hacia una democracia conversacional y abierta, aprovechando las posibilidades que proporcionan las Tecnologías de la

Información y la Comunicación para que los ciudadanos participen en procesos de toma de decisiones.

Conscientes de esta necesidad, es que la Municipalidad de Rosario, desde la Dirección General de Comunicación Social, dependiente de la Secretaría de Gobierno y la Dirección General de Informática, dependiente de la Secretaría General, se elaboró un plan de Gobierno Abierto (GA) focalizando la comunicación digital dada a través de los sitios web. En este documento se presenta una de las acciones dentro de este plan, la implementación del Portal de Datos Abiertos.

Cabe destacar que el proyecto de GA forma parte del proyecto “Ciudad Inteligente”. Esta propuesta abarca diferentes estrategias de trabajo que involucran variadas acciones que van desde la conectividad gratuita en variados espacios públicos, mejoras en la movilidad, acciones de sustentabilidad y mejora del medio ambiente, mayor cantidad de trámites on-line, capacitaciones al personal en servicio y nuevas disposiciones sobre contrataciones y selección de personal, entre otras.

Debido a la vinculación existente con la universidad es que se plantea desde el departamento de sistemas de UTN Rosario, un proyecto de trabajo conjunto de tipo investigación y desarrollo, con el objetivo de apoyar iniciativas tecnológicas de tipo GA. XXII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 14 - 17 nov. 2017

La Municipalidad de Rosario en la web

Rosario es una ciudad moderna e innovadora que ha llevado a cabo diversos proyectos tendientes a mejorar la calidad de atención pública del municipio. En particular, el programa de Descentralización y Modernización Municipal, bajo la visión “Rosario, una ciudad con oportunidades de vida y progreso para todos sus habitantes” (año 1998) fue uno de los más destacados, implicando un rediseño del estado local con orientación al ciudadano y considerando como pilares básicos: la descentralización, la gestión participativa, la transparencia, la calidad de servicios y procesos y la capacitación de los recursos humanos.

En el año 1997 la Municipalidad de Rosario efectiviza por primera vez su visibilidad en la web con la puesta en Internet del sitio rosario.gov.ar, constituyéndose así en una de las primeras ciudades de la Argentina en tener una presencia digital. Bajo la premisa de modernización del estado y dentro del área de las tecnologías de la información y la comunicación, se tomó conciencia de la importancia de incorporar el municipio en Internet y Rosario se posicionó en el mundo.

El sitio ofrecía información relacionada a las actividades y proyectos que se desarrollaban dentro del ámbito municipal y se organizaba en temáticas: servicios, obras públicas, asistencia, descentralización, producción y turismo. Dentro de los objetivos principales previstos en ese momento se pueden citar:

Permitir al ciudadano el acceso a la información municipal de manera sencilla y ágil.

Informar a la población tanto a nivel nacional como internacional los diferentes servicios y actividades que la municipalidad ofrece.

Ampliar servicios de atención al ciudadano, mejorando los tiempos de respuesta.

En el transcurso de estos años, la comunicación en el sitio ha variado pasando de una función donde ofrece información a la impronta de brindar servicios (entendiendo por servicio al conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades de un cliente).

En el año 2015 se implementó un nuevo desarrollo, adaptado a las demandas actuales de la Sociedad del Conocimiento. Gracias a una nueva herramienta de gestión de contenidos el sitio se pudo mostrar la municipalidad de una forma diferente, más cercana al ciudadano, proporcionando contenidos más directos y con un tratamiento visual distinto, donde se incluyen nuevos y múltiples formatos de presentación de contenidos y diversas aplicaciones de uso gratuito.

En la actualidad el sitio ofrece una mayor interacción con las redes sociales y optimización visual adaptada a móviles. Como componentes y variantes destacadas pueden citarse: el empleo de tres secciones, gobierno, ciudad y servicios que permiten el ingreso al contenido, botones de trámites destacados y de servicios web diferenciados, espacios de noticias, de agenda y la incorporación de mapas interactivos en diferentes páginas. Se pueden visualizar 304 trámites (de los cuales 60 se efectúan en forma on-line), georeferenciación de variados espacios, agenda general de actividades, información de personal con los sueldos de los empleados, búsquedas laborales, entre otros. Perspectiva, este Instructivo, marca la hoja de ruta para estos tres años”.

Observación: este Panel se llevó a cabo en la Sala Jiménez Díaz del Instituto Nacional de Administración Pública, disertado por la Profesora **Rosa Rita Maenza**.

Administración integral parlamentaria: el Poder Legislativo y las gestiones administrativa y parlamentaria en el seno de la institución.

Surge de su observación que el Parlamento cuenta con dos grandes áreas: una de gestión parlamentaria (GP) y otra de gestión administrativa (GA). Ambas gestiones desarrollan tareas de apoyo a la gestión parlamentaria pura (FPP), esta última comprendida por aquellas actividades que intervienen en la elaboración, formación y aprobación de las leyes.

Si bien ambas áreas interactúan, ya nos hemos referido a los inconvenientes existentes en la comunicación entre las mismas (intra organismo) cuando explicáramos el concepto de “teoría del muro”.² Esta falta de comunicación, o al menos ruidos en la misma, impacta de pleno en la consecución de los objetivos del organismo, debido a la falta de sintonía entre las gestiones administrativa y parlamentaria que termina por resentir la oportunidad y efectividad del apoyo de la primera a la segunda.

Cabe pensar entonces, que deben propiciarse las condiciones necesarias para lo que podríamos referenciar como “administrar a la administración”, si se nos permite aproximarnos a la cuestión desde una expresión que, a priori, pareciera una simple redundancia.

Ocurre que hasta ahora hemos desarrollado conceptos como “Administración Legislativa” y “Administración Parlamentaria” en anteriores trabajos. Sin embargo, podemos observar el mapa desde otra perspectiva. ¿Qué tal si pensáramos que ambas gestiones (administrativa y parlamentaria) pudieran coordinarse desde fuera de las mismas?

Es decir, en lugar de esperar que ambas funcionen de manera coordinada simplemente porque así lo recomiendan las leyes no escritas de la buena gestión, pensamos a la “coordinación” como una instancia fuera de ambas gestiones que interactúa con ellas propiciando las condiciones que coadyuven a crear esa sintonía cuya ausencia resaltáramos párrafos anteriores.

Lo dicho entonces, obliga a pensar a esta instancia como “gestión de coordinación” (GC) en la cual incluiríamos aquellas actividades desarrolladas para que GA y GP interactúen de manera eficiente y sincronizada. Dicho de otra manera, se trata de crear las condiciones para que (sugerimos leer espiando el gráfico II) la GA brinde el apoyo oportuno a la GP y esta a su vez realice lo propio con la FPP, para que los resultados sean los que la ciudadanía demanda.

¿De qué hablamos cuando hablamos de Administración Integral Parlamentaria?

Para ello, conviene que refresquemos algunas cuestiones a las que nos referimos cuando delimitamos los campos de lo que entendíamos por Administración Legislativa y su diferenciación con la Administración Parlamentaria.

Sosteníamos, entonces, que la Administración Parlamentaria estaba integrada por todas aquellas actividades que el Parlamento desarrollaba para la consecución de los objetivos. Tal es así, que Pendas la define como “...el conjunto de órganos que sirven de soporte material y técnico para el cumplimiento de las funciones encomendadas a la institución parlamentaria.”³

Al respecto, podríamos también completar o ampliar dicha definición con la distinción que hace el Centro de Capacitación y Estudios Parlamentarios (Parlamento del Perú), entre unidades orgánicas de administración y control interno, las que desarrollan funciones constitucionales y reglamentarias de Parlamento y las relacionadas con la información requerida por el Congreso y su necesidad de acercarse a la ciudadanía.

Precisamente relacionada con las unidades encargadas de la administración y el control interno es que situábamos a la Administración Legislativa. Sin caer en la repetición de su definición mencionaremos, a los fines expositivos, que la misma excluye de su ámbito aquellas actividades que hacen al trabajo parlamentario y por ello es que hacíamos la distinción entre gestiones parlamentarias y administrativas, enmarcando en estas últimas el ámbito abarcado por la Administración Legislativa.

Dicho de otra manera, incluye aquellas actividades que impactan de forma directa en el presupuesto del organismo (gestión presupuestaria y financiera) y las desarrolladas por áreas que apoyan y hacen posible la gestión parlamentaria.

Ahora bien, a partir de aquí podemos partir para desarrollar el concepto de Administración Integral Parlamentaria. Si bien a los fines expositivos nos resulta útil distinguir dos áreas bien diferenciadas como son la Gestión

Parlamentaria y la Gestión Administrativa⁴, resulta que esta mirada suele remitirnos a una visión fragmentada del funcionamiento del Congreso.

Si queremos que la gestión entera del Parlamento apunte al logro de los resultados que la ciudadanía le demanda, en tiempo y forma, debemos construir una perspectiva integral del mismo. Para ello debemos concebir su funcionamiento y estructura como un todo orgánico.

Aquí es cuando comienza a tomar cuerpo nuestra concepción de Administración Integral Parlamentaria. Cuando comprendemos que podemos aplicar un criterio determinado y distinguir entre sus actividades las administrativas versus las parlamentarias pero, si pretendemos administrar de forma tal de utilizar todos los recursos disponibles coordinadamente y de la manera más eficiente hacia el logro de los resultados, debemos modificar nuestro enfoque, elevarnos y “ver el terreno” sobre el que gestionamos desde arriba. Está claro que el día a día suele alejarnos de esta mirada y solo nos permite percibir lo que encontramos en nuestro lado del muro (Teoría del muro).

Sobre la base de lo expuesto, entendemos que la Administración Integral Parlamentaria engloba a las gestiones parlamentaria y administrativa y a su coordinación, definiendo a la misma como: **el conjunto de actividades desarrolladas por el Parlamento en el cumplimiento de la función legislativa del Estado, incluyendo aquellas que se realizan en el seno de la organización para su continuo funcionamiento, y la coordinación que debe existir para el logro de los objetivos que la ciudadanía demanda.**

¿Qué abarcamos con el concepto?

Es menester desarrollar algunas cuestiones subsumidas en nuestra definición. Es así que, cuando hablamos de las actividades desarrolladas en cumplimiento de la función legislativa, nos referimos a aquellas que constituyen la esencia del Poder Legislativo y surgen de la descentralización del Estado con base funcional. Producto de dichas actividades, como consecuencia directa de las mismas, es nuestro sistema normativo, dado que el principal objetivo del Parlamento es la creación y formación de leyes.

Ahora bien, creemos importante resaltar en la definición que se encuentran incluidas en estas actividades aquellas que se realizan dentro de la institución y que le dan forma a la estructura sobre la cual “el Parlamento como organismo” se constituye como tal. Es decir, su estructura burocrática, las instancias que las constituyen y las relaciones que surgen entre sí.

Las relaciones a las que hacemos referencia surgen y se generan en un contexto determinado, el cual, como sabemos, ejerce influencia sobre las mismas. Como también es sabido, la influencia es mutua ya que estructura y contexto se condicionan recíprocamente de manera permanente. Todo esto tiñe a la organización determinando en gran medida la forma en que se realizan las actividades cotidianamente.

Aquí es donde entendemos que debe hacerse hincapié en la importancia de lo que entendemos como coordinación. No es objetivo del presente trabajo ahondar en el significado de la coordinación como tal, dado que mucho se ha escrito en libros de Administración sobre la cuestión y nuestra intención es realizar un aporte a la temática desde nuestro lugar de continuo desempeño en el ámbito legislativo y no desde la teorización del concepto y su aplicación

a la Administración en general. Es así que entendemos como coordinación a la sincronización y armonización de las tareas y actividades en función de los objetivos propuestos. Es decir, se trata de lograr una correcta sintonía entre los objetivos de las distintas instancias que forman la organización y, a su vez, entre estos y los del Parlamento como organismo del Estado.

El concepto de Administración Integral Parlamentaria abarca, entonces, esa coordinación y a ella nos referimos en la definición cuando la ponemos de relieve. No es casual que utilizáramos la expresión "...que debe existir..." en la definición. Ocurre que no siempre encontramos esta coordinación de una manera planificada, sino que podríamos decir que muchas veces encontramos una coordinación mínima que surge de la interacción entre las instancias y de estas últimas con el entorno, como explicáramos más arriba. Lo cual nos remite a la convicción de que, la mayoría de las veces, la misma puede ser repensada y mejorada.

Comunicación y coordinación

Un elemento fundamental para la correcta coordinación es la comunicación. En otros trabajos hemos puesto de relieve las deficiencias en la comunicación interna (intra organismo) y externa (entre organismos). Para referirnos a la primera graficamos la situación pensando a la organización en dos grandes áreas (administrativa y parlamentaria) las cuales se encontraban divididas por una especie de muro que impedía la correcta comunicación entre las mismas.

También nos hemos referido a la necesidad de comunicación entre los distintos parlamentos y compartir experiencias e inquietudes, para lo cual instábamos a crear el ámbito adecuado.

Sin embargo, la comunicación es una condición necesaria pero no suficiente para alcanzar una correcta coordinación. Es menester, además, entender cómo funcionan los ámbitos administrativo y parlamentario y coordinar las actividades teniendo siempre presente el objetivo principal del organismo.

Suele ocurrir que encontramos en la operatoria de los distintos parlamentos colegas con experiencia y expertise necesarios para desempeñarse de manera eficiente en uno u otro ámbito. Así contamos con funcionarios verdaderamente capacitados para desarrollar las actividades parlamentarias y administrativas que hacen al devenir cotidiano del Poder Legislativo.

No ocurre lo mismo con la función de coordinación, la cual exige de un perfil particular que implica conocer cómo funcionan ambas gestiones e interpretar de qué manera deben sincronizarse los objetivos de una y otra, sin dejar de considerar que la gestión administrativa resulta de apoyo a la parlamentaria y, por lo tanto, todas las actividades de la primera deben apuntar a la oportunidad en los objetivos de la segunda. Dicho de otra manera, no alcanza con ir derribando el muro para mejorar la comunicación interna, si no se encara la tarea con la sincronización necesaria que apunte a los objetivos del organismo.

La instancia de la coordinación

Hablamos del perfil que debe caracterizar a quienes lleven adelante la función de coordinación de las áreas parlamentaria y administrativa. Sin embargo, además, debe propiciarse el ámbito adecuado para crear las condiciones que optimicen dicha coordinación. Debe existir en el organismo la instancia cuyo objetivo consista en coordinar la interacción entre ambas áreas.

Se trata de darle a la coordinación el rango de importancia que merece y no dejar librada la misma a la mera coordinación propia de la división de tareas con un objetivo común. Ocurre que resulta difícil imaginar una organización absolutamente carente de coordinación, sino que, pongámoslo así, existe una coordinación mínima que surge con la propia distribución de las tareas aunque no se la planifique.

Sin embargo, cuando entendemos que la importancia de esta instancia se equipara a la de las áreas parlamentaria y administrativa, comprendemos que debe tratarse de una instancia que debe ser externa a ambas áreas y con el rango jerárquico correspondiente.

Para ponerlo en palabras sencillas, la fluida comunicación entre las áreas parlamentaria y administrativa hará posible la coordinación necesaria entre las mismas y, en la medida en que dicha coordinación se realice tomando los objetivos del organismo como referencia (perspectiva integral), la integración de las áreas intervinientes en el proceso será posible.

Una cuestión a considerar aún no referenciada, pero no menos importante, es la de la voluntad política, la decisión. Está claro que esa voluntad proviene del gobierno de la organización, es decir de la presidencia de la cámara. La voluntad política marca las directrices estableciendo los objetivos a alcanzar y será esta misma la que aporte la energía y el empuje necesarios para alcanzar la integración del organismo.

Es aquí cuando sentimos la necesidad de volver sobre la cuestión de la instancia de coordinación y aclarar algunas cuestiones. Así como resaltamos la necesidad de que dicha coordinación debe ser responsabilidad de una instancia distinta a las parlamentaria y administrativa, resulta válido manifestar que la instancia coordinadora debe responder enteramente a los objetivos y voluntad de la presidencia de la cámara.

Es decir, si bien debe contar con los conocimientos técnicos necesarios sobre el funcionamiento de las áreas parlamentaria y administrativa, es necesario que comprenda e interprete dicha voluntad de manera tal que su labor apunte a la sincronización de ambas áreas pero apuntando al logro de los objetivos propuestos por quienes estén a cargo del gobierno de la institución en ese período. Esta aclaración obedece a la necesidad de remarcar el papel complejo que debe desempeñar quien se encuentre al frente de la mencionada coordinación.

Observación: este Panel se llevó a cabo en la Sala 1.4 del Instituto Nacional de Administración Pública, disertado por el Profesor **Mario Roberto Nitti** Contador Público de la Nación Argentina, especialista en Administración Financiera del Sector Público y realiza una Maestría en Administración Pública en la Universidad de Buenos Aires (UBA).

Actualmente es asesor en el Senado de la Nación Argentina, Institución a la que pertenece hace 28 años y desde el año 2000 ejerce como docente en la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, donde actualmente ejerce como adjunto de la cátedra de Contabilidad Pública. A partir del año 2013 comienza a dictar el curso de Introducción a la Gestión Administrativa en el Senado Argentino.

Debido a su inquietud por la profesionalización del empleado legislativo y la calidad en la gestión de los Poderes Legislativos, funda ASALRA (Asociación de Administración Legislativa de la República Argentina), joven asociación sin fines de lucro, que preside.

CONCLUSIÓN

En los tres días que me ha tocado participar del Congreso, desarrollamos seis diferentes exposiciones diarias, con una carga horaria de una hora y 30 minutos por paneles relacionados a la Gestión Gubernamental Pública. Y Desarrollado en catorce diferentes aulas. El Congreso abordó temas de relevancia, sumamente importantes para el constante trabajo de actualización en materia de Control Financiero del Estado realizado por esta Comisión Asesora Permanente del Senado Paraguayo. Donde hemos compartido la experiencia en la parte operativa de otros países de América Latina, el Caribe y Europa, como el caso de Chile, Brasil, México, Argentina, Uruguay, Costa Rica y España entre otros,. Con Profesores altamente calificados y expertos en Gestión Pública.