

La credibilidad frente a la transparencia institucional: Reto de la gestión pública venezolana

Juliana Ferrer¹, Caterina Clemenza² y Douglas Romero³

*¹Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
julianaferrer55@gmail.com*

*²Instituto de Investigaciones de la Facultad de ciencias Económicas y sociales.
caterinaclemenza@yahoo.es*

³Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

Resumen

El presente artículo, tiene como objetivo analizar el rasgo valorativo de la credibilidad en la gerencia Pública Venezolana, como forma de búsqueda de acciones congruentes a través de la capacitación; que coadyuven a potenciar acciones basadas en la vocación de servicio del funcionario Público por la búsqueda de transparencia, contrastada con las evidencias de auditoría social que adelantan líderes comunitarios. Basado en una investigación Descriptiva, se procedió a trabajar bajo un enfoque cuantitativo, un censo donde se aplicó una entrevista estructurada a funcionarios públicos responsables del contacto directo con las comunidades, en dos alcaldías Venezolanas, del Estado Zulia de Venezuela; a fin de conocer las formas de capacitación y reforzamiento que contribuyen a la credibilidad en la búsqueda de la transparencia institucional y por el otro, se concibió un momento metodológico de fase cualitativa donde se aplicó una entrevista de profundidad para recoger la percepción de líderes comunitarios en términos de las auditorías sociales realizadas en esas alcaldías. Se concluye que la gerencia pública a través de la capacitación, transmite atributos valorativos instrumentales, justificando su actuación, sólo en la búsqueda de una profesionalización para el logro de la eficiencia, reconociendo la importancia de la credibilidad en su actuación

con las comunidades, pero no en los resultados de su actuación. Igualmente, las comunidades opinan sobre los logros y obstáculos para su trabajo comunitario evidenciando una respuesta no satisfactoria en su totalidad de la actuación del funcionario público para la construcción de organizaciones de futuro. Se recomienda aprovechar los resultados para que las organizaciones, reconozcan la pérdida de transparencia, que se genera como resultado de la falta de credibilidad; de tal forma que el funcionario público sea capaz de buscar una auto-evaluación crítica y congruente en las relaciones comunitarias.

Palabras clave: Auditoria Social, Credibilidad, líder comunitario, organizaciones de futuro.

The Credibility in Front to the Institutional Transparency: Challenge of the Venezuelan Public Management

Abstract

The present article, it must like objective analyze the valorativo characteristic of the credibility in the Venezuelan Public management, as it forms search of congruent actions through the qualification; that they help to harness actions based on the vocation on watch of the Government official by the transparency search, contrasted with the evidences of social audit that advance communitarian leaders. Based on a Descriptive investigation, it was come to work under a quantitative approach, a census where a structured interview was applied to officials government responsible for the direct bonding with the communities, in two Venezuelan mayorships, of the Zulia State of Venezuela; to aim to know the forms qualification and reinforcing that they contribute to the credibility in the search of the institutional transparency and by the other, was conceived a little while methodologic of qualitative phase where a depth interview was applied to gather perception of communitarian leaders in terms of the social audits made in those mayorships. One concludes that the public management through the qualification, it transmits instrumental valorativos attributes, justifying its performance, only in the search of a profesionalización for the profit of the efficiency, recognizing the importance of the credibility in its performance with the communities, but not in the results of its performance. Also, the communities think on the profits and obstacles for their communitarian work demonstrating a nonsatisfactory answer in their totality of the performance of the government official for the construction of future organizations. It is recommended to take ad-

vantage of the results so that the organizations, recognize the loss of transparency, that is generated the lack of credibility as resulting from; of such form that the government official is able to look for a critical and congruente car-evaluation in the communitarian relations.

Key words: Social audit, Credibility, communitarian leader, organizations of future.

Introducción

El quehacer del hombre se caracteriza desde el comienzo de los tiempos por su capacidad para interrogarse sobre sí mismo, sobre su pasado, presente y porvenir; permitiendo hacer historia y construyendo vida futura.

En ese quehacer, hay que constatar que existe una opción ya tomada por la democracia como sistema político, por mercados abiertos y competitivos como sistema económico y por el pluralismo como sistema de convivencia cultural. Pero, las amenazas a esa democracia, libertad y pluralismo, son muy fuertes, permitiendo actuar con gran dinamismo a factores como el autoritarismo, el proteccionismo interno y externo, así como el resurgir de los integristas, como fenómenos que se entremezclan hoy en día, con los nacionalismos, y la exclusión, para configurar un cuadro muy preocupante.

Para asegurar que no prevalezcan estos fenómenos se hace necesario la combinación de elementos, cohesionados con un plano ético; bajo dimensiones asumidas por el dialogo de la sociedad en su conjunto. Dialogar es indispensable y es el criterio para llegar a acuerdos y decisiones públicas sensatas. Pero ello particularmente, requiere de capacitación y formación y allí, la función pública desde sus orígenes, ha guardado esta preocupación, ya que es considerada como una labor que implica una gran responsabilidad y un compromiso con los individuos que, en conjunto son representativos de esa sociedad (Constenla, 2001).

De allí que cada país luche contra los obstáculos en la búsqueda de una convivencia vital para y con el ciudadano; a partir de una actuación en el hecho público, que lo comprometa con las consecuencias de sus decisiones y por tanto, lo involucre en atacar el individualismo, gran ene-

migo de la credibilidad que debe forjarse lo público, en favor de una transparencia que motiva la convivencia por la construcción de futuro.

Surge en este contexto la motivación del presente artículo, el cual pretende abordar una reflexión sobre la credibilidad frente a la transparencia institucional que debe garantizar el funcionario público a fin de garantizar la una participación activa del líder comunitario, como reto valorativo de la gestión pública.

1. La credibilidad en la actuación pública: necesidad de las organizaciones públicas

Al introducirse en el contexto latinoamericano y particularmente en el Venezolano, se observa como el estudio de la ética pública, se ha convertido inesperadamente en un ámbito de relevancia frente a una realidad de múltiples riesgos, vinculada en muchos casos a la preservación por la vida, el respeto y la búsqueda de una convivencia, perfilada a través del respeto por la libertad y dignidad de cada individuo; pero también la posibilidad del mismo de incorporarse como sujeto activo en el cambio organizacional.

Así, el pensamiento ético latinoamericano se ha desarrollado, desde el siglo XIX hasta nuestros días, en confrontación con situaciones históricas negadoras de valores inherentes a la condición humana, que han reducido la posibilidad real de vida para la mayor parte de las organizaciones públicas, colocándolas en el límite de la supervivencia (Kliksberg, 2005).

De allí, que la nueva realidad latinoamericana ponga de manifiesto la necesidad de plantear ámbitos de discusión para el debate ético público, como forma de dar respuestas a los problemas fundamentales que la aquejan, en el marco de una nueva realidad mundial.

Todos hablan de ética o falta de ella, bajo este contexto y particularmente bajo la realidad venezolana; sin embargo y a pesar de la presión que ejerce la sociedad en este sentido, resulta totalmente desmembrada la forma de interactuar de los sujetos involucrados, evidenciando de forma drástica en el transitar por las organizaciones y especialmente frente a la responsabilidad social que deben internalizar.

En el ámbito de la ética de las organizaciones públicas, se han destacado tendencias de relevancia que han promovido la necesidad de entrar al ámbito de la racionalidad, tratando de aportar criterios, para lograr una relación coherente en las decisiones; intentando hacer también una reflexión ética acompañada de una práctica en torno a la relación entre valores y toma de decisiones en los diferentes campos; en definitiva vinculándonos a través de la formación y la capacitación, al ámbito de todas las actividades de la vida, pues en ella se participa dentro de numerosas organizaciones y en todas ellas debe estar en la tarea de decidir, bajo el ejercicio de la libertad (Ferrer, 2001).

Esta convicción ha abonado el surgimiento de las éticas aplicadas (Cortina, 1998) y especialmente, las causas que han respaldado este innegable auge son:

- La crisis de las ideologías, que parece borrar del horizonte social, todo proyecto utópico, que divulgue la vista hacia la vida cotidiana; hacia un lugar concreto que puede ser camino hacia una sociedad más justa;
- La necesidad de construir *ethos* con calidad moral; bajo la exigencia de la responsabilidad social, y
- La urgencia por recuperar los valores de credibilidad y confianza en el mundo incierto y abierto a una realidad cambiante.

Así en el inicio del nuevo milenio, los sectores de actividad pública, viven inmersos en transformaciones radicales y profundas; cambios evidenciados, en la esfera de relaciones donde operan; exigiendo éstos, formas de interacción sustentadas en valores y, donde sin perder la capacidad para actuar en situaciones de crisis, puedan ser capaces de garantizar la cooperación y credibilidad necesaria, para interactuar en espacios inciertos.

Por ello, manteniendo la capacidad particular de cualquier organización pública, dentro de un estado de congruencia necesario e internalizando, el atributo de concebir un balance ético para con la sociedad, hará posible el convivir; siempre y cuando las organizaciones tanto públicas como privadas, mantengan congruencia entre los valores asumidos y alineados internamente y su comportamiento respecto a nivel de grupos de interés involucrados; atendiendo a rasgos que como: Credibilidad, cooperación y excelencia; soportes fundamentales para generar

seguridad y confianza en la cotidianidad de la incertidumbre reinante (Cortina, 1998).

Ferrer (2001) refiere además, como los esfuerzos globales de fortalecimiento y desarrollo sostenido dentro de los sectores de actividad, deben estar marcados con el reto de la responsabilidad social y ser colaboradores, junto con los agentes sociales involucrados, del crecimiento personal de sus miembros y de la contribución efectiva al desarrollo sostenible de las comunidades donde operan.

En tal sentido, se apunta sobre la necesidad de buscar alternativas viables, que puedan concebir, formas de crecimientos congruentes, teniendo en cuenta que los medios no pueden sustituir a los fines y donde los individuos, se constituyen en el eje central de la misma, favoreciendo así, a las generaciones futuras.

En un orden de ideas más focalizado, se puede incorporar la idea de cómo, para entrar en el contexto de la ética pública en el mundo de las organizaciones, se hace necesario concebir a al ente público, como una organización humana (Kliksberg, 2005).

Se afirma, como las organizaciones humanas son estructuras dinámicas, que cambian sus modos de operar a medida que van aprendiendo de sus experiencias; para lo cual se hace indispensable provocar un proceso de aprendizaje en los individuos, que estimule la calidad ética del ser humano, de la cual depende en última instancia, su vida futura. Se pretende así, constatar algunas ideas en relación a este ámbito de estudio, destacando dimensiones vitales como; la credibilidad y el balance ético dentro del contexto contemporáneo, a fin de rescatar las organizaciones en supervivencia.

Es importante recordar como una organización de supervivencia, es la expresión de un estado de extrema precariedad; carece por completo de un proyecto propio y depende totalmente de factores externos convertidos en amenaza, más que en oportunidad. De la condición de supervivencia, estas organizaciones pueden fácilmente deslizarse, a través de un cálculo instrumental justificatorio, a prácticas diversas que las caracterizan como organizaciones perversas. En tales casos, el elemento valorativo se reduce a una mera justificación, pretendidamente centrada en al supervivencia y se desdibuja en una doble moral (Etkin, 1996).

Pero existe en la actualidad una alta preocupación a nivel mundial y particularmente en América Latina, por acentuar la tendencia a definir criterios y poner en práctica estrategias y mecanismos para el paso de una cultura de la supervivencia, a una cultura de la vida y al concepto de organizaciones vitales (Martín, 2001). Si las organizaciones de supervivencia se caracterizaron por la ausencia de proyecto y por la dependencia total de factores externos amenazantes, las organizaciones vitales son en primer término capaces de construir participativamente un proyecto centrado en la vocación de lo público (Siliceo, et al, 1999), compartido e interiorizado por sus miembros.

En esta dirección, tal construcción se apoya en al redefinición de procesos comunicativos de formación y capacitación, hacia el interior de la organización, desembocando en un concepto, una práctica de la visión, la misión y los valores organizacionales. Cabe recordar que en Venezuela, una parte de los entes públicos, no poseen una declaración escrita de visión, misión y valores de la organización. Además, en muchos que lo tienen, éste elemento cumple una función solamente declarativa desvinculada de la acción social.

De este modo, refiere (klicksberg, 2005), como la gerencia pública, al incluir en su proyecto la dimensión ética, revaloriza su relación con la sociedad, incorpora nuevos significados, amplía los alcances de las decisiones gerenciales y articula su aporte como una de las mediaciones imprescindibles para el cumplimiento de las finalidades del desarrollo humano: La Credibilidad.

Pero ganar credibilidad es una actividad, de persona a persona. La credibilidad se gana a través de actitudes coherentes, del compartir experiencias personales y manteniendo un dialogo, donde los líderes ofrecen cooperación.

Ahora bien, cuando se pide a la gente que defina la credibilidad en términos de comportamiento; la evidencia conductual que utilizan para evaluarlo está basado en lo que dicen que harán. La credibilidad se basa casi por completo en una coherencia entre palabras y hechos. La gente escucha las palabras y observa hechos. Entonces evalúa la coherencia y la congruencia (Kouzes y Posner, 1996).

Bajo tal realidad, un gerente público creíble, aprende a descubrir y comunicar los valores y expectativas que forman una base común para todos. Encuentra una unidad entre los diversos intereses, puntos de vista y creencias; gerentes-líderes y empleados pueden actuar en forma coherente, con el ímpetu necesario para construir organizaciones y comunidades vitales.

Así, el compromiso con la credibilidad comienza con la clarificación de las necesidades, intereses, valores, expectativas, objetivos y aspiraciones de la empresa. Pero, para crear una organización fuerte y viable, los miembros de la organización deben estar unidos en una causa común, en una dirección, en los motivos que los impulsan y en los principios que guiarán su travesía.

Los gerentes públicos creíbles, son capaces de crear una comunidad de valores y expectativas comunes. Ahora bien, para comprender los objetivos y aspiraciones y alinearse con ellos es esencial reforzar la credibilidad; pero el nivel de intensidad se fortalece, cuando se toman seriamente los principios, cuando éstos, reflejan modelos y lazos emocionales profundamente internalizados, y cuando ellos son la base de la principal asignación de recursos en una organización (Kouzes y Posner, 1996).

Pero el proceso de fortalecimiento de la credibilidad comienza con la clarificación de la cultura organizacional; y la verdadera confianza sólo se evidencia cuando el centro de atención está puesto en las comunidades. Una base firme de credibilidad no se establece hasta que el funcionario público comprende y aprecia verdaderamente las aspiraciones de sus grupos de interés. Éstos deben tener esto muy claro, apreciar y prestar atención sobre señales que indiquen, lo importante que es el cliente para la organización (Martín, 2003); pero siempre sobre la base de generar una calidad ética que agregue valor.

Ahora bien, existen dos razones de importancia por las cuales la calidad ética de la acción pública, tienen importancia en su relación con el entorno. En primer lugar, la postura ética de una organización se ve afectada por la postura de los grupos con los cuales está asociado. En segundo lugar, los valores éticos de una organización, influyen en modo considerable en la capacidad de sus miembros para desempeñarse de manera congruente (Ferrer, 2002).

Resulta interesante recordar que las organizaciones se componen de personas, pero también en ellas existe un procedimiento aceptado, a través del cual se toman las decisiones, de suerte que el responsable de su credibilidad y generación de la confianza, no es cada uno de los miembros de la organización, sino la organización en su conjunto. Así, la estructura de la organización, le dota de diversos rasgos, esenciales para considerarla como un agente ético; tales rasgos forman parte de su cultura organizacional y la definen como organización humana.

Por ello, desde la perspectiva de lo social, aparece el concepto de "ética pública" como parte del orden instituido, por lo que las organizaciones son también participantes de la idea de lo ético (Etkin, 1996), especialmente cuando se incorporan los rasgos de credibilidad, seguridad y confianza frente a la calidad, innovación o eficiencia.

Partiendo de tal realidad organizacional se escucha entonces expresarse como frase común, la credibilidad y confianza son importantes, para garantizar la satisfacción de las comunidades involucradas; sin embargo, estas expresiones se usan a menudo con muy poco rigor y reciben significados diferentes; hay quienes, que rechazan por completo esta postura y afirman que la única credibilidad, es la basada en la percepción; otros, piensan que los entes públicos legítimamente sólo puede preocuparse estrictamente por sus finalidades, y otros tantos están conscientes de que el centro de la verdadera credibilidad está en la evaluación externa de su acción, es decir, en los resultados de una auditoría social ; ello es así, porque los rasgos valorativos, van más allá de las obligaciones contractuales; las organizaciones tienen obligaciones morales que en conjunto, se reflejan en su relación con los grupos de interés involucrados.

2. Valor social para la nueva administración pública: contraloría social, rendición y transparencia institucional

La nueva gestión pública requiere de un proceso ético en su actuación que tenga como punto focal la transparencia cristalizada en la rendición de resultados a través de la contraloría social.

Un aspecto clave de la contraloría social es tener claro el concepto de la nueva gestión pública que guía la actuación del funcionario a través de los siguientes principios básicos (Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 1999):

- Promover la profesionalización como punto de partida para la reforma gerencial.
- Alcanzar una Administración Pública transparente donde sus administradores sean responsables democráticamente frente a la sociedad.
- Descentralizar la ejecución de los servicios públicos.
- Respetar las actividades propias del Estado que deben permanecer a cargo del gobierno central: políticas públicas en materia de salud, educación, políticas sociales, entre otros.

Ortiz Crespo (1998) plantea de manera precisa la actuación del ciudadano como centro motor de la auditoria social refiriendo como los ciudadanos(as) existen en cuanto se autodeterminan, es decir cuando tienen identidad, deciden y actúan en función de su voluntad y sus intereses. Esta autodeterminación del sujeto es una cualidad fundamental del ciudadano(a) en cuanto titular de poder, es decir en cuanto sujeto que debe intervenir en la toma de decisiones. De ahí la importancia de la auditoria desde el ciudadano en procesos de definición, ejecución y evaluación de la gestión pública.

Puede afirmarse entonces, como la contraloría social es un proceso individual o colectivo, mediante una iniciativa ciudadana, que procura intervenir en cualquiera de las etapas de la gestión de políticas públicas, para lograr, como fin último, una mayor satisfacción ciudadana y de la comunidad (Fermin, 2004).

En su esencia básica es la vigilancia que pueden ejercer los propios ciudadanos en un sistema democrático. Exigir que las informaciones sobre los asuntos del Estado sean accesibles a las mayorías, hacer más transparente la toma de decisiones sobre cualquier aspecto de interés público, tales como compras, contratos y actividades legislativas, entre otros.

En algunos casos se habla de control, de control social o de control de la gestión. Su presencia se expresa a través de la participación y el control de la gestión pública como se menciona en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) todos los ciudadanos y ciuda-

danas tienen el derecho de participar libremente en los asuntos públicos, directamente o por medio de sus representantes elegidos o elegidas.

Por tanto su participación del pueblo en **gestión pública** es el medio necesario para lograr el protagonismo que garantice su completo desarrollo, tanto individual como colectivo en la búsqueda de transparencia y de garantía de la administración pública frente a la rendición de resultados.

Puede afirmarse entonces, como la *Contraloría social es una de las principales formas de organización del pueblo para el ejercicio de su protagonismo en el control y seguimiento de la gestión pública. Esta debe organizarse como una red social desde las comunidades. Siendo una forma de organización del pueblo para el ejercicio de sus deberes y derechos protagónicos y del Poder Público su actuación se convierte en apoyo activo frente al estado en la garantía del cumplimiento de sus obligaciones frente a la sociedad.*

Como señala Schick (2002), el Estado sólo tiene sentido si rinde; en consecuencia, su fortalecimiento institucional pasa por la rendición de resultados, que no es más que el mantenimiento de la confianza de los ciudadanos, al tiempo que se es capaz de explicar las políticas públicas desarrolladas por la administración. Tal obligación, es importante para las administraciones públicas por las siguientes razones:

- Obliga a medir el resultado de sus actuaciones.
- Constituye un valor intrínsecamente vinculado con la forma de actuar de una administración pública.
- Ayuda a los directivos a velar por el cumplimiento de las políticas públicas.
- Permite contar con una ciudadanía comprometida; dado que si el ciudadano está adecuadamente informado, estará dispuesto a participar y habrá posibilidades de que se comprometa y corresponsabilice.

En este tema se ha avanzado bastante en Iberoamérica; bajo el lema de mejor democracia se está llevando a cabo en Latinoamérica un interesante ejercicio de transparencia, a través de la participación, manejando la categoría de la auditoría social (Domènech, 2005). Es decir, ha puesto en marcha un sistema integral para que todos los ciudadanos puedan ac-

ceder al desarrollo de sus actividades, facilitando el control de la gestión y la participación activa en el ámbito de su jurisdicción.

Ahora bien, estos esfuerzos de transparencia son sólo un primer paso. La verdadera responsabilización pública pasa por rendir cuentas de los resultados obtenidos por las administraciones públicas en asociaciones con terceros. Esto significa, entender los resultados de los diferentes programas y ponerse de acuerdo en unos estándares de resultados para luego medir el avance en términos de eficacia.

Bajo este pensamiento integral será posible elaborar interacciones públicas, privadas y no lucrativas que creen un consensuado valor social, privilegio que se logra en la triada contraloría social, rendición de resultados y transparencia.

3. La transparencia institucional como centro de atención del debate ético

La reputación de las instituciones públicas depende no sólo de la aplicación objetiva de las leyes, sino de la conducta de los funcionarios, individuos y empleados públicos; esta debe sustentarse en los principios éticos y morales en los que se basa la vocación de servicio para salvaguardar y evitar contrariar el interés público (Rodríguez, 1993); de allí, la responsabilidad del gobernante. Pero dicho gobernante es responsable, cuando asume las consecuencias de la toma de decisiones y muestra por qué son deseables. Esto es la reflexión ética y no sólo el pensar técnico o burocrático.

De allí que la preocupación por la cuestión ética no deba considerarse como meramente filosófica. El vacío ético en los gobiernos o en sus funcionarios se refleja así, en sus decisiones, en las políticas públicas. Ocurre cuando ellos eligen pensando en los beneficios de sus grupos de referencia, más no en la población. Pero la falta de ética no es una cuestión declarativa, sino que se manifiesta por una desviación de recursos públicos (corrupción) que es injusta y aumenta la desigualdad en la sociedad civil (Arland, 2000).

Hoy, existe una creciente propagación de la corrupción en el interior de la administración pública que, no puede ser combatida únicamente con mecanismos de control suplementario. En América Latina

también existe una permanente difusión de la corrupción en el sistema político, a menudo alimentada por un crecimiento clientelar de la administración pública, una creciente densidad regulativa y un avanzado grado de politización. Un resultado de la corrupción es la destrucción de la confianza en los funcionarios públicos, sobre todo cuando mezclan funciones públicas, con privadas, produciendo una grave lesión de los deberes y responsabilidades de los agentes públicos. También se evidencia como los empleados públicos se sienten comprometidos con los intereses particulares de quienes los han nombrado; llevando necesariamente a un abuso de poder, que se contradice con la vocación democrática y, en particular, con el principio de Igualdad ante la Ley.

De ahí la importancia que reviste el status de funcionario público, si se desea que su desempeño sea independiente de las coyunturas políticas cambiantes, arraigándolo al ejercicio de su cargo, fundamentado en sus conocimientos técnicos y aptitudes adquiridos por la capacitación, de forma tal que su accionar posea la necesaria neutralidad ante los diversos intereses políticos y económicos, y se oriente por los principios éticos elementales que deben observar quienes actúan en la administración pública (Arland, 2000).

Por supuesto, no es posible combatir la corrupción apelando exclusivamente a la ética y a la transmisión de valores. Es necesario que se eliminen las oportunidades y perfiles que generan corrupción. En tal sentido, puede considerarse como una actitud por el servicio, es un elemento de la cultura administrativa y del perfil del aspirante. Así, la vocación de servicio se convierte en la premisa básica de todas las consideraciones sobre la ética del funcionario; potenciar el sentido de pertenencia del funcionario con los fines públicos y sobre todo, generar una preocupación por el interés colectivo, que se traduzca en facilitar a los ciudadanos un conjunto de condiciones que hagan posible la cogestión integral por un ejercicio efectivo de todos sus derechos. De allí que la formación y capacitación integral del funcionario se convierta en dimensión amalgamada por la búsqueda de la transparencia.

Ahora bien, al hablar de la transparencia se constituye como un incentivo que puede usarse expresamente para aumentar la eficiencia. Allí, la transparencia tiene el potencial de actuar diversas agencias, al facilitar la competencia entre ideas, argumentos y políticas (Florini, 2000). La pu-

blicación de los costos de políticas públicas en competencia ha sido una medida adoptada, con el propósito de fomentar la transparencia en el proceso de elaboración de las políticas públicas. Así, las audiencias públicas y la exposición de los anteproyectos de leyes, también pueden hacer posible la competencia de ideas y contribuir a la eficiencia por esa vía, en la búsqueda activa de la participación.

Podría afirmarse entonces, que el objeto final de la transparencia es la participación, que tiene lugar cuando las partes relevantes contribuyen efectivamente en los procesos regulatorios. Esto mejora la calidad de las decisiones e incrementa la probabilidad de recibir apoyo incondicional en los procesos de reforma.

Así, la transparencia es uno de los valores máspreciados en la actualidad. Muchos factores están convergiendo para que esto ocurra. Uno de ellos, indudablemente, es el debilitamiento que se ha producido en el mundo occidental lo que, por definición, está reñido con la libre movilidad de la información. La revalorización de la democracia y en especial de la libertad, ha traído consigo la rebeldía, con el hecho de que sean otros lo que decidan qué cosas debe conocer la ciudadanía. América Latina no ha sido ajena a este movimiento. Es más, buena parte de las leyes que en la región expresamente que garantizan el libre acceso a la información pública han sido promovidas por organizaciones de la sociedad civil, en particular, de medios de comunicación que reivindican la circulación de la información como vehículo de libertad (Cunill, 2005).

Andiñach (1999) y Alfonsín (2002) sostienen por su parte, que dar transparencia a una relación de poder significa promover su equilibrio; porque hace que el poder se transforme al someterse a la crítica, al escrutinio público y, por consiguiente, al control social y, porque la transparencia invita a las personas envueltas en el ejercicio de poder, a asumir una posición activa de liderazgo.

Podría advertirse como la transparencia es, de hecho un recurso clave para que la ciudadanía pueda desarrollar una influencia directa sobre la administración pública, de modo de compensar las asimetrías de poder en la formación de las decisiones públicas y en la generación de bienes y servicios públicos; porque la participación ciudadana, constituyen los medios de democratización de la gestión pública, supeditada la eficacia a una condición de la transparencia asegurada.

Bajo este marco, como bien resalta Kliksberg (2005), el hecho de que construir transparencia, tiene mucha importancia la propia ética. Hay, en este sentido, una formidable tarea que adelantar en la región, la que a su vez requiere ser combinada con un abordaje institucional; un abordaje tanto multifacético como político, distinguiendo entre tipos de medios de la transparencia: las leyes de acceso a la información, los canales de transparencia y las políticas de información.

Por ello, una organización con niveles de credibilidad es una organización que posee congruencia, vocación, optimismo, transparencia y todos estos elementos son fundamentales para su sostenibilidad, que no es más que la ética, la coherencia y la transparencia como principios de acción, hoy tan afectados por una crisis de valores que a veces alcanzamos a llamar valores en crisis.

4. Formar un líder comunitario desde la gestión pública

Para conservar la vitalidad de las condiciones de libertad e interrelación en la comunidad de futuro, es necesario concentrarse en lo que sucede en el seno de de ésta más que preocuparse obsesivamente por sus formas y estructuras. Así, la claridad sobre el propósito central de la comunidad cambia la naturaleza misma de las relaciones en su seno. Esa clase de comunidad no pide a sus miembros que pierdan su libertad como condición para pertenecer a ella. Evita la atracción magnética de la proscripción de conductas y creencias, evita volverse doctrinaria y dictatorial, permanece concentrada en lo que sus miembros tratan de crear juntos y en su seno florece la diversidad. Pertenecer a ella quien comparte sus propósitos y convocan a los individuos sin exigirles que se despojen de su singularidad. La concentración en la obra común en lugar de las identidades singulares transforma la tensión de pertenecer y conservar la individualidad en una comunidad vital y vigorosa (Winch et al, 1998).

De igual forma, sus miembros crean una comunidad de intenciones y ciertos principios básicos para la vida común. No cumplen funciones prescriptivas, los cimientos de su comunidad no son las directivas sino los deseos. Saben porqué se han unido y han acordado las condiciones de permanecer juntos.

Por tanto, se debilitan las fronteras entre el yo y el otro, entre los incluidos y los excluidos. La profunda claridad interior compartida nos libera para buscar asociados que ayuden a realizar los propósitos. Es posible extenderse más y acoger voces más diversas porque se aprende que son contribuyentes útiles a lo que se quiere crear.

Hoy, se pierden muchas comunidades y las instituciones que las sirven porque les falta claridad sobre el propósito común. Por ello, la supervivencia y el éxito de cualquier emprendimiento dependerán de las relaciones entre los interesados: en las conexiones humanas y electrónicas con una comunidad más amplia (Covey, 1999).

Las comunidades deben depender de la conformidad voluntaria, basada a su vez en la aceptación común de valores desarrollados a lo largo de milenios de convivencia humana. Sin embargo, los valores no se difunden por medio de declaraciones de propósitos publicadas en circulares a los empleados ni en la adopción de una divisa para la ciudad, sea grande o pequeña. No basta, una declaración de propósitos u objetivos: la gente escucha cuando se conecta con algo mayor.

Entonces, será crucial que las comunidades del futuro que redescubran los elevados principios de la tradición de sabiduría expresados en las religiones y absorbidos por las constituciones, y que los aprendan tanto para reafirmar aquello que tenemos en común por encima del tiempo y la geografía como para honrar la diversidad presente en nuestra fuerza de trabajo y comunidades.

Además, las comunidades que prosperan comparten una historia y un conjunto de creencias, a la par de una serie de objetivos y actividades. Sus miembros participan de una manera de pensar, un sistema de valores que les permite anticipar y en general respetar sus acciones (Thomas, 1999); en las cuales, el aprendizaje y la enseñanza deben formar parte constante de la vida comunitaria y de la formación de sus líderes.

De allí que los líderes de la comunidad sean individuos y grupos que se esfuerzan por garantizar que su comunidad, tenga una visión de su devenir, principios y valores fundamentales apropiados y una estrategia para seguir siendo competitivos entre las comunidades globales y nacionales. Estos líderes pueden ser docentes, políticos, autoridades religiosas o gubernamentales, o ciudadanos de cualquier raza, género o tradición étnica y una amplia gama de vocaciones profesionales.

Lo que tienen en común es el compromiso de potenciar la evolución y el mantenimiento de una cultura cívica común lo suficientemente fuerte para equilibrar el localismo con el universalismo y los suficientemente profunda para conservar la libertad individual en el medio de un sentido vigoroso de obligación para con el bien común.

Para efectos de la presente ponencia será asumido el enfoque de la transformación en el papel del Estado es analizada por Messner (1996), ubicando las tendencias del cambio como dirigidas hacia la formación de una sociedad organizada, a partir de la manera con la que los actores colectivos desarrollan condiciones para influir en los procesos políticos, la toma de decisiones, y la configuración misma de la sociedad. De acuerdo con sus estudios, esas líneas perfilan la transición de un Estado ejecutor a un Estado cooperativo, que interactúa con las comunidades; este proceso requiere del establecimiento de nuevos sistemas de coordinación, bajo numerosas áreas organizadas que determinarán la coordinación de políticas.

Desde este punto de vista se articulan los enfoques gerenciales y la política pública con la incorporación del ciudadano, concediendo importancia a quienes demandan, diseñan, ejecutan y reciben la política. La asociación entre la participación ciudadana y la política se condensa en una elaboración participativa de la política (Guadarrama, 2003).

Desde esta perspectiva de la gestión pública, destaca la participación de los funcionarios públicos y el ciudadano, en el diseño y ejecución de las políticas públicas considerando así, los grupos de interés, la influencia y la experiencia de los gestores, que no pueden ser vistos solamente como instrumento para lograr los fines públicos; sino su papel de cogestores de cualquier proceso de cambio.

Ahora bien, las organizaciones deben preocuparse por el desarrollo del factor humano que emplean y por generar oportunidades que impacten en su motivación para colaborar, lo que no puede esperarse es que por el camino de ofrecer cursos de elección individual, se contribuya significativamente a resolver los problemas y desafíos del sistema organizacional. Por tanto es necesario incrementar las capacidades decisorias y ejecutorias orientadas a horizontes de resultados a alcanzar y de las demandas sociales a resolver (Pulido, 1999).

Además es necesario, la capacitación en principios democráticos, con sentido de servicio público, e inspirada en el desarrollo colectivo, esto es, no asociada a criterios de instructor-cliente porque es algo más, se requiere de enfoques para la formación en valores y saberes para administrar procesos de gran escala, privilegiando la cogestión social.

Es por ello, que todos los esfuerzos que se realicen para identificar necesidades de capacitación adecuadas a la naturaleza de la institución y la función pública, estarán altamente justificados por el resultado de una oferta formativa cada vez más vinculada a las necesidades de la ciudadanía y a las formas de cómo se realiza la cogestión.

Otra dimensión a desarrollar se refiere a capacitar y formar Funcionarios Públicos, poniendo en tensión todos los saberes aprendidos y prácticas que aparecen como formas para mejorar la gestión en el Estado, conjuntamente con la realidad del País y específica del Organismo que dirige. Estamos obligados a demostrar con gestión los significados de eficacia y eficiencia pública y a su vez, es necesario debatir los resultados de la actividad que se cumple en la órbita pública de los recursos puestos a disposición de la sociedad para alcanzar el bien común.

Igualmente, es necesario establecer los roles de lo que el Estado debe o no debe hacer, sobre el valor de la mejor capacitación que es la que tiene un proyecto o visión nacional, basados en el propio rol de cada trabajador público y sus compromisos para con la sociedad de la que forma parte; y por supuesto, dar la batalla por una ética pública basada en la credibilidad es, por lo tanto, la condición primera en un proceso de cambio cultural (Pérez, 2001). Esto implica la recuperación de los valores que se proponen desde la perspectiva del bien común, la equidad y la inclusión.

El éxito, para esta ética, es inseparable de la extensión creciente del número de personas que mejoran sus condiciones de vida. Desde esta mirada, la ética pública significa un compromiso institucional (funcional, directivo y de los trabajadores públicos) que coloca al Estado como la herramienta, que permita a las mayorías acceder a porciones crecientes de inclusión, a la vez, promueve el desarrollo sustentable.

En esta perspectiva, el funcionario corrupto es un delincuente que daña lo que es de todos, el técnico especializadísimo sin conciencia social sobre el rol del Estado es un hombre que ignora la magnitud de los valores que están en juego en su trabajo y el que simplemente dura como

trabajador público compromete el patrimonio de todos por inacción (Pérez, 2001). Por ello, capacitarse sin tener una referencia ética permanente es, en el mejor de los casos, un ejercicio de crecimiento intelectual individual sin sentido social y en el peor, el riesgo de transformarse en herramienta inconsciente de un proyecto excluyente.

Los líderes comunitarios son los individuos y grupos que se esfuerzan por garantizar que su comunidad tenga una visión de su devenir y un compromiso de potenciar la evolución y el mantenimiento de una cultura cívica común, lo suficientemente fuerte para equilibrar la relación con el funcionario público y suficientemente profunda para conservar la libertad individual en el medio de un sentido vigoroso de obligación para con el bien común, potenciando así la función pública.

Por último, los líderes deben respaldar y facilitar la formación para la participación de las comunidades, potenciando sus destrezas para enfrentar la diversidad o capacidad de trabajar con mezclas colectivas de todo tipo caracterizadas por diferencias y similitudes, en los niveles comunitario sobre todo en la actual realidad de los países latinoamericanos y en especial Venezuela.

5. Capacitación de la gestión pública como fuente de transparencia institucional y opinión de los líderes comunitarios (casos Municipio Maracaibo y Municipio San Francisco. Venezuela)

Resulta importante destacar que para llevar adelante este aporte se procedió a la aplicación de entrevista a funcionarios medios (33) que tienen relación directa con las comunidades, sobre la base de analizar las formas de capacitación, sus alcances y sobre todo tener en cuenta cómo se relaciona ésta, con la formación e internalización de valores, principios y orientaciones de política pública para el logro de una cohesión exitosa.

Se observa como no hay diferencias significativas en las iniciativas, en cuanto a capacitación de los funcionarios en los dos municipios. Obsérvese como los funcionarios manifiestan una mejora en el conocimiento de su puesto al capacitarse, además, de permitir la creación de imagen, fomento de la apertura y la confianza; asimismo, de permitir la

cohesión de grupos y mejora de la atmósfera de aprendizaje; sin embargo, sólo un grupo muy reducido manifestó como la capacitación se convierte en un soporte de apoyo para la adopción de políticas públicas; que puede agilizar la toma de decisiones y manejo de conflictos, logro de metas individuales y generación de aptitudes comunicativas.

Además, resulta interesante destacar como en un porcentaje significativo de los funcionarios (66.7%) realizan formas de capacitación por iniciativa propia, lo que en muchos casos está descontextualizada de una formación y capacitación integral que garantice una real formación como funcionario público atendiendo a las políticas públicas propias de cambios exigidos por la realidad nacional. Resulta importante resaltar como en el grupo de estudio, existe un 33.3% de ellos desarrolla estudios de postgrado en el área de la gerencia, centrados en planes de estudio que no son acordes en algunos casos de la realidad pública o en otros casos es asumida homologando lo público a lo privado. Sin embargo, ellos reflejan un proceso de transición y realizan hoy grandes esfuerzos por lograr una capacitación atendiendo a las políticas públicas hoy adelantadas.

Por otra parte muy escasamente refieren la necesidad de capacitarse para la transparencia y garantizar la credibilidad; sólo un 18,2% de los funcionarios refieren la necesidad de formarse para construir transparencia, lo cual es valioso, partiendo de que a veces sólo es apreciada la capacitación desde un punto de vista netamente tecnocrático; lo cual dificulta además, un real compromiso del funcionario frente a la construcción de credibilidad.

Dentro de las formas de capacitación en los últimos cinco años, mayormente los funcionarios destacan que se encuentran en mayor medida las relacionadas con el servidor público, contables, gerencia y tics (66,7%); y en el último año los relacionados con proyectos sociales (18,2%), consejos comunales y participación social comunitaria (24,2%). Sin embargo, este proceso de transición hacia una visión social, ha sido relativamente lento, por la lucha permanente de romper los modelos tecnocráticos del pasado.

Obsérvese además que dentro de la capacitación no se destacan aspectos que tienen que ver con la formación integral centradas de una cultura concentrada en valores que promueva valores de transparencia institucional; sólo se adaptan a las exigencias de corto plazo; de allí, la ma-

mayor proporción en la capacitación relacionada con el desarrollo de estrategias operativas (24,2%).

Ahora bien al escuchar la opinión de los líderes comunitarios que realizan auditoría social (municipios Maracaibo y Francisco) se evidencian como hasta el momento han tenido los siguientes logros en común: (4 y 3 Consejos Comunales analizados, respectivamente)

- Motivación frente a las comunidades para formalizar las necesidades perentorias, contribuyendo a la mejora de su calidad de vida en especial obras de infraestructura como: escuelas, vialidad viviendas y salud.
- Incorporación de líderes comunitarios que surgen espontáneamente de los actores sociales involucrados.
- Asesoramiento por parte de funcionarios públicos de las alcaldías específicas, en relación a la manera de presentar sus necesidades, incorporándolos a un proceso de formación permanente.
- Apoyo por parte de las instituciones de educación superior y en particular de las Universidades en relación con apoyo en la formulación de proyectos comunitarios.

Igualmente manifiestan como obstáculos para el trabajo comunitario reflejados en la auditoría y producto una acción social novedosa:

- Falta de compromiso por parte del funcionario público en la tramitación de sus requerimientos, teniendo que llenar espacios que son propios de la gestión pública.
- Falta de cumplimiento en los lapsos, luego de aprobados los proyectos para que estos se cristalicen.
- Falta de entendimiento entre miembros de las comunidades, juntas parroquiales y miembros de los consejos comunales que obstaculizan la labor comunitaria.
- Insuficiente seguimiento oportuno en la labor de auditoría social.
- No existe una labor sinérgica entre el funcionario público y los voceros y voceras.

Bajo tales resultados puede reflejarse el gran esfuerzo que realizan las comunidades tratando de formar y capacitar un líder que bajo el esquema de la participación y la cooperación sea capaz de lograr una ver-

dadera auditoria social capaz, de coordinar con las instancias gubernamentales, privadas, locales, nacionales e internacionales el intercambio de información confiable y clara, para lograr evaluar los resultados de los proyectos y programas de interés público.

Reflexiones finales

Indudablemente, considerar como la credibilidad genera transparencia es referirse a la información. Sin embargo, no basta que exista información para que haya transparencia; deben ser flujos de oportuna y confiable información económica, social y política, accesible a todos los implicados; tener una información para que sea transparente, accesible, de relevancia, calidad y confiabilidad. Lo que queda así insinuando es que hay que adoptar un enfoque formativo en la capacitación, como manera de desarrollar en forma sistemática e integrada, atributos en el funcionario a través de la capacitación dentro de la carrera administrativa, que conlleven al desarrollo integral de un funcionario que permita interpretar los cambios permanentes que la realidad de las políticas públicas le exigen.

Surge así, la importancia de la capacitación integral, bajo un mundo en el que el descrédito de instituciones y falta de transparencia, destruye los pocos referentes que aun tienen la fuerza suficiente para producir orientaciones que fomenten la credibilidad; éste es un asunto trascendente. Ser creíble es un lujo en una época de contradicciones profundas donde los discursos están muy lejos de su actuación consciente del funcionario público y genera resultados relevantes para la organización.

*Dicha trascendencia, deberá contribuir al desarrollo de esa capacitación integral en varias dimensiones: **una dimensión individual**, que permitirá el desarrollo de las capacidades y proporcionará el desarrollo profesional, aprovechando el talento y la motivación de las personas que integran las Administraciones Públicas; y una **dimensión social**, centrada en valores. Esta, ha de incluir tanto aspectos profesionales, como también otros contenidos en la relación de las Administraciones Públicas con los ciudadanos, y estar inspirada en valores universales como la igualdad de trato, el logro eficiente de los objetivos, la honestidad y la transparencia. Así, los empleados públicos formados conforme a estos principios, se constituirán en agentes de cambio y de servicio a la comu-*

idad; perfil necesario para las transformaciones que hoy se exige a la administración latinoamericana.

Por otra parte, Los líderes comunitarios frente a una auditoria social, son los individuos y grupos que se esfuerzan por garantizar que su comunidad tenga una visión de su devenir y un compromiso de potenciar la evolución y el mantenimiento de una cultura cívica común, lo suficientemente fuerte para equilibrar la relación con el funcionario público y suficientemente profunda para conservar la libertad individual en el medio de un sentido vigoroso de obligación para con el bien común, potenciando así la función pública.

Referencias bibliográficas

- Alfonsín, R. (2002). **Los desafíos éticos que plantea el desarrollo y las responsabilidades de los políticos.** En: Kliksberg, Bernardo. Compilador. *Ética y Desarrollo. La relación marginada.* Editorial el Ateneo. Argentina. pp. 281-292.
- Andiñach, P. (1999). **Transparencia y ética pública.** En Revista Aportes para el Estado y la Administración Gubernamental: *Hacia una Ética de la Función Pública.* Año 7, Número 16, Primavera 2000. pp. 17-24.
- Arland, R. (2000). **Ética Pública: teoría y práctica.** En: Revista Probidad <http://www.revistaprobidad.info/006/art03.html>. Sexta Edición. Enero-Febrero/2000 [Consultada en línea el 29-05-04].
- Barazzutti, L. (1999). **Ética Pública y Sociedad Pluralista.** Segunda Edición. Editorial Biblos. Argentina.
- Conill, J. (1998). **Ética de la Sociedad Civil.** En: Conversaciones de Adela cortina y Jesús Conill. *Democracia Participativa y sociedad civil. Una ética empresarial.* Fundación Social. Siglo del Hombre Editores. Colombia. pp. 67-116.
- Constenla, A. (2001). **La Ética en la función pública ¿ilusión o realidad?** Columnas Política Joven. Costa Rica: quincena 2, enero del 2001.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 1999.
- Cortina, A. (1998). **Democracia Participativa y Sociedad Civil. Una Ética Empresarial.** En: 10 Palabras en Ética. Editorial Verbo Divino. Madrid. España.
- Covey, S. (1999). **La Comunidad Ideal.** En: HESSELBEIN, Frances.
- Crocker, D. (2001). **Los Problemas Éticos Claves.** (Ponencia) En: *Hacia una Ética del Desarrollo,* Foro realizado en Caracas, 22-23/09/2001.
- Cunill, N. (2005). **La democratización de la administración pública: Los mitos a vencer.** En *Política y gestión pública.* Brsser Pereira, Luis Carlos [et al] , Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica. CLAD.

- Domènech, A. (2005). Asociaciones entre lo público y lo privado: en búsqueda de la complementariedad. En: **Revista del CLAD Reforma y Democracia**. Editorial Texto, C. A. Venezuela. pp. 61-100.
- Dussel, E. (1998). **Ética de la liberación. En la edad de la globalización y exclusión**. Editorial Trotta. México.
- Etkin, J. (1996). **La doble moral de las organizaciones. Los sistemas perversos y la concepción institucionalizada**. Mc Graw-Hill. Madrid.
- Fermin, J. (2004). **Herramientas de Participación Ciudadana y Contraloría Social**. Proyecto componente formativo del programa de fortalecimiento técnico de los consejos locales de planificación pública". Fundación Escuela de Gerencia Social. Ministerio de Planificación y Desarrollo.
- Ferrer, J. (2002). **Responsabilidad y Códigos de Ética, Conjunción Ineludible en la Construcción de Organizaciones Humanas para la Gestión Pública. Un caso de aplicación**. Ponencia Presentada en VII Congreso del CLAD Sobre Ética Política y Pertinencia de los Códigos Éticos como Plataforma Anticorrupción de la Gestión Pública. Italia.
- Florini, A. (2000). **Does the invisible an Hand Need a Transparent Glove?.: The Politics of Transparency**. En: *Annual World Bank conference on Development Economics: 1999*, Boris Pleskovic y Joseph E. Stiglitz (eds.). Washington, Banco Mundial.
- Guadarrama, G. (2003). Gerencia Pública y Política Social en Latinoamérica. **Revista Economía, Sociedad y Territorio**. Vol. IV, número 13. 2003. pp. 127-162.
- Guédez, V. (2000). **La Competencia en las Organizaciones**. En el conocimiento y las Competencias del Siglo XXI, Universidad Metropolitana, Banco del Caribe, Venezuela, p. 158.
- Guédez, V. (2004). **Ética, Política y Reconciliación. Una reflexión sobre el origen y propósito de la inclusión**. Critería Editorial. Caracas.
- Kliksberg, B. (2005). **El papel que pueden desempeñar la cultura y los valores éticos en la lucha por la transparencia**. Documento presentado en el Seminario Internacional *Hacia una cultura de la Transparencia*. BID; Guatemala, Gobierno Nacional; Noruega, Gobierno Nacional; PNUD, Guatemala, 26 y 27 de mayo.
- Kouzes, J. y posner, B. (1996). **Credibilidad. Cómo los líderes la obtienen y la pierden; y por qué la gente la demanda**. Ediciones Granica, S. A. Buenos Aires, Argentina.
- Martín, V. (2003). **Convivencia y Mapas de convivencia**. Entrevista personal. [Realizada 29 /03/03.]. Maracaibo – Venezuela.
- Martín, V. (2004). **Ética en la Función Pública**. Evento sobre Observatorio de Ética. Universidad de Carabobo.
- Messner, D. (1996). **Del estado céntrico a la sociedad de redes, nuevas exigencias a la coordinación social**. En Robert Lechner (coord.), *Reforma del estado y*

- coordinación social, Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM Plaza y Valdés Editores, México.
- Ortiz, S. (1998). **Participación ciudadana. Análisis y propuestas para la reforma del Estado.** Universidad Andina Simón Bolívar-UASB. Quito.
- Pérez R., Boza, M. y Márquez, Patricia (1998). **Esclavos del Dinero. Sobre la Crisis de Valores y Ética de los Negocios en Venezuela.** Fundación SIVENSA, IESA, Venezuela, p. 33.
- Pérez, A. (2001). Formación de Funcionarios Públicos Hacia El Logro de un Objetivo Nacional.
- Pulido, N. (1999). **Las Transformaciones necesarias en la Capacitación de los Servidores Públicos para un Estado en Transformación: El proceso de identificación de las necesidades prioritarias de capacitación gerencial en el sector público.** Trabajo premiado en el XIII concurso de ensayos y monografías sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo – CLAD. México.
- Rodríguez, J. (1993). **Principios de Ética Pública ¿corrupción o servicio?** Editorial Montecorvo, Madrid.
- Roman, C. (2002). **Formación capacitadora de los empleados públicos y mejora en la prestación de los servicios.** VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002.
- Salazar, H. (2000). La transparencia y coherencia como factor de la sostenibilidad. En: **Revista Probidad** <http://www.revistaprobidad.info/006/art03.html>
- Salazar, H. (2000). La transparencia y coherencia como factor de la sostenibilidad. En: **Revista Probidad** <http://www.revistaprobidad.info/006/art03.html>. Octava Edición. Mayo-Junio/2000 [Consultada en línea el 29-05-04].
- Schick, A. (2002). El Estado que rinde: Reflexiones sobre una idea a la que ha llegado la hora, pero cuya implantación aún está dependiente. Documento presentado en el Foro Global sobre el Gobierno de la OCDE. Londres, 2 y 3 de diciembre.
- Siliceo, A.; Casares, D. y González, J. (1999). **Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Hacia una organización competitiva.** Editorial Mc Graw Hill. México.
- Thomas, R. (1999). **Diversidad en la Comunidad.** En: HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall, BECKHARD, Richard, F.
- Winch, P., Kendall, C. & Gubler, D. (1998). **Community Participation in the Control of vector-Borne Diseases: A Review of Selected Activities in Latin America.** Trabalho apresentado no Simpósio "Community Participation and Control Efforts in Developing Countries", Annual Meeting of the American Mosquito Control Association, Louisiana, 16-21 de marzo.