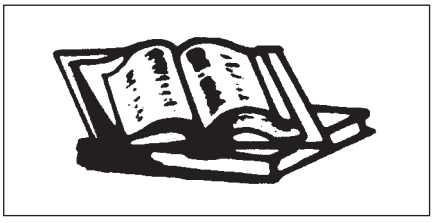


López, Jordi y Leal Isaura. *e-Gobierno. Gobernar en la Sociedad del Conocimiento.* Instituto Vasco de Administración Pública. 2002.

El estudio de la intersección entre las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) e Internet y los Gobiernos y Administraciones Públicas es uno de los temas emergentes en las Ciencias Políticas y Administrativas desde hace más de una década. Aunque el problema de las tecnologías no es nuevo, durante los últimos años se ha producido una expansión masiva de una nueva generación de tecnologías que facilitan la comunicación y la dispersión de conocimiento, encabezadas por las páginas web y la red Internet, de una forma desconocida anteriormente, lo que se ha reflejado en el alto volumen de inversiones realizadas, aunque los resultados de este proceso no estén del todo evaluados y las publicaciones dedicadas en España a esta cuestión sean muy escasas.

En este libro se realiza una aproximación teórica y práctica sobre los últimos cambios acontecidos en las Administraciones Públicas, en general, y en torno al llamado Gobierno electrónico o e-Gobierno, en particular. Los autores consideran que el e-Gobierno es una de las respuestas más recientes a las transformaciones acontecidas en el entorno en el que venían operando las Administraciones Públicas, ya que '*actualmente, la gestión de la modernización de las Administraciones Públicas ha dado un salto cualitativo muy importante. Ya no es una cuestión que afecte exclusivamente a la prestación de los servicios públicos, sino que incide en el propio acto de gobernar. En los últimos años los ciudadanos, las empresas y la sociedad en general, están presionando cada vez más para que los gobiernos sean más transparentes y responsables*' (pp. 9). A partir de esa asunción, se hace un repaso de las presiones para el cambio de las Administraciones Públicas, tales como la globalización del mercado, los recortes presupuestarios o la perdida de confianza en el Estado. Además, se plantea que, en la búsqueda de una nueva legitimidad, muchos Gobiernos y Administraciones Públicas han buscado soluciones en la Nueva Gestión Pública, como nueva doctrina administrativa que emerge en muchos países de la OCDE desde la década de 1980, y han emprendido un camino de repolitización de la acción de gobiernar, que supone una recuperación de la legitimidad del sector público a partir del desarrollo de la capacidad de gobierno. Los autores también se adentran en el tema de la gobernabilidad de los cambios, estableciendo una serie de máximas sobre las que asentar la acción de gobernar, que implican una mejora de la Administraciones Públicas, haciéndolas más receptivas, holísticas, simples, adaptables e innovadoras. Todo ello tiene como punto de llegada la Administración informacional, concepto propuesto por los autores a partir del término Sociedad informacional, tal y como lo expone Castells en su trilogía sobre *La Era de la Información*.

A partir del quinto capítulo los autores se centran en el e-Gobierno de manera específica. En primer lugar, intentan realizar una aproximación preliminar al contenido del término, poniendo de relieve la importancia de las TIC en diferentes vertientes de la actividad gubernamental. Después plantean una serie de posibilidades globales de desarrollo del e-Gobierno unidas a la difusión de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, de manera que dedican todo un capítulo a realizar recomendaciones sobre cómo mejorar por esta vía la gobernabilidad, el contacto con los ciudadanos y las empresas, la prestación de servicios públicos, la calidad de la democracia o, nada menos, que la sociedad y la calidad de vida. Finalmente, el libro se cierra con el planteamiento de una serie de estrategias de desarrollo del e-Gobierno, considerando de manera superficial algunos de los retos que plantean las TIC e Internet para las Administraciones Públicas. Con ello, parece que pretenden ofrecer las claves para desarrollar una estrategia de implantación del e-Gobierno, para lo cual sugieren que se tengan en cuenta una serie de temas como la seguridad de las transacciones y de la información, el establecimiento de metas estratégicas y el asentamiento de un liderazgo claro, terminando con una batería de recomendaciones para un desarrollo efectivo los proyectos en marcha o futuros.

Más allá de la superficialidad con la que se abordan la mayoría de las cuestiones, que se entiende teniendo en cuenta el formato del libro como guía práctica, el texto muestra carencias dignas de mencionar. Primero, al finalizar la lectura del libro no queda claro a qué se están refiriendo los autores con el término e-Gobierno. Resulta difícil encontrar a lo largo del texto una definición nítida del concepto, pero cuando se aborda el problema, ciertamente, se evidencia su falta de claridad: '*el e-Gobierno no es una estrategia únicamente para atender las necesidades de gestión de las administraciones con soluciones tecnológicas. El e-Gobierno es una estrategia de cambio profundo de las Administraciones Públicas a partir de la*

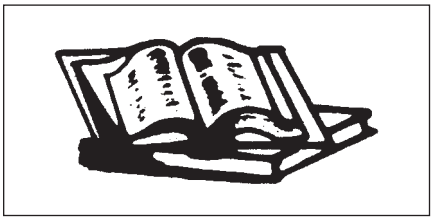
aplicación en ellas de modelos experimentados en las empresas privadas de cómo sacar el máximo partido a las nuevas tecnologías' (pp. 71). No se sabe muy bien si se refieren a la prestación de servicios, a la gestión pública, a la democracia, a la gobernabilidad o a todo ello a la vez.

En segundo lugar, el libro es un ejemplo típico de una perspectiva determinista sobre las tecnologías. Aunque en alguna ocasión plantean que no hay que entender las tecnologías como un fin en sí mismas o se hace alguna mención a evitar su integración acrítica en las organizaciones, no queda la más mínima duda de que el hilo argumental del libro supone asumir unas propiedades inherentes a las tecnologías que implican efectos positivos sobre las Administraciones Públicas.

Finalmente, el libro queda en mera guía práctica aderezada con algunas reflexiones de cosecha propia y un repaso a publicaciones precedentes, en su mayoría electrónicas, lo que impide convertir a este libro en punto de referencia. No obstante, este tipo de contribuciones son necesarias para aquellos que se aproximan por primera vez a este tema, sobre todo entre empleados públicos o consultores, sin embargo incluso desde esa perspectiva se echa en falta un acercamiento más concreto a determinados ejemplos ya existentes, un planteamiento más sistemático y preciso de los temas abordados o una consideración de cuestiones y problemas de interés que quedan sin mencionar.

En suma, los capítulos del libro dedicados al e-Gobierno de manera concreta cuentan con cierto interés porque ponen de relieve algunos elementos clave sobre el tema. Junto con las debilidades apuntadas, no hay que olvidar que estamos ante un objeto de estudio sobre el que las publicaciones de cierta calidad en España son todavía muy limitadas, de manera que muchas de las carencias se suplen con el interés que supone ir construyendo una mínima cantidad de textos sobre los temas relacionados con las tecnologías en el sector público y la actividad de gobierno. En todo caso, a las futuras contribuciones se les debería pedir algo más que caer en determinados tópicos o estereotipos, así como análisis de carácter empírico para plantear determinadas conclusiones más allá de experiencias personales o estudios de supuestos casos de éxito.

J. Ignacio CRIADO
Departamento de Ciencias Políticas y de la Administración II
Universidad Complutense de Madrid.



Demandas de calidad de la Administración Pública: Un derecho de la ciudadanía. Antonio Ramiro Sánchez. Dykinson, 2002, 242 páginas.

El autor de esta publicación, Antonio RAMIRO SÁNCHEZ, es un reconocido especialista en temas de gerencia pública, calidad y recursos humanos, funcionario del Cuerpo Técnico de la Seguridad Social, con una amplia experiencia en funciones directivas, profesorales y de consultoría, especialmente en el ámbito hispanoamericano, a cuyos directivos –de uno y otro lado del Atlántico– va dirigido, en principio, este libro, con el que el autor pretende, según confesión propia, "sistematizar" algunas experiencias y conocimientos de diversos especialistas de disciplinas que estudian, desde una u otra óptica, el fenómeno de "lo público", así como "estimular" a la reflexión mediante el conocimiento de algunos autores referenciales, y aportando, de su cosecha, algunas ideas "profesionales" desde la sociología cotidiana intramuros de la Administración.

Más allá de esta declaración, lo cierto es que el libro de Antonio RAMIRO no se limita a la divulgación de discursos y de juicios ajenos, sino que contiene una lúcida visión de los procesos renovadores o de modernización de la Administración Pública en muchos países, nucleados aquellos en torno al concepto dinámico de la Nueva Gestión Pública (NPM), que, según refiere el autor, trasciende hoy de la mera aplicación de técnicas gerenciales y se complementa con visiones políticas sobre los nuevos roles del Estado, el funcionamiento del mercado, la desregulación, la simplificación, la racionalidad económica y administrativa o el análisis y evaluación de las políticas públicas, junto a la propia consideración sobre la gobernabilidad y el desarrollo, lo que ha venido a descubrir que las capacidades precisas para gestionar los sistemas democrático-administrativos en la sociedad de la información, no se corresponden ya sólo con las capacidades políticas o administrativas tradicionales del Estado (págs. 32 y 33).

Dentro de este análisis y comentario preciso sobre las reformas administrativas, cuyas claves de buen gobierno son certeramente puntuadas, al lector, español en este caso, le atrae el capítulo dedicado a los procesos de modernización administrativa en España, impulsada, después del diagnóstico de finales de los años 80, a través de una "apuesta ciega" (el sintagma es nuestro) por la formación y capacitación masiva junto con la incorporación generalizada de las nuevas tecnologías, soluciones que obvian por sí mismas haber emprendido cambios culturales más explícitos, la exigencia de nuevos valores éticos y de conducta o cambios sensibles en los modelos organizativos y de recursos humanos. Otra debilidad del modelo español, apreciada certeramente por el autor, se refiere al desarrollo de la modernización de la función directiva, la cual, en términos generales, no se ha provisto aún suficientemente de pautas de dirección más profesionales y autónomas para el desarrollo eficiente de su rol gerencial (pág. 66), lo cual unido a

que, a su juicio, "todavía existen comportamientos corporativos muy enquistados, tanto políticos como sindicales o de los funcionarios de las élites administrativas, que patrimonializan la gestión de nuestra Administración, hace difícil el avance hacia fórmulas más flexibles de concebir la gestión y el funcionamiento de las Administraciones Públicas.

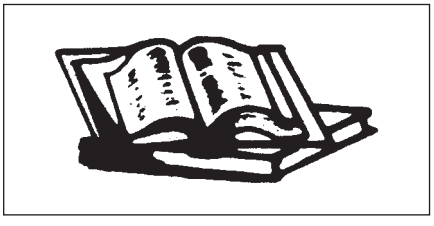
Un elemento de la reforma al que el autor dedica un tratamiento particularmente pormenorizado es el de la tensión entre las reformas legales y prácticas administrativas. Su opinión es que hoy son posibles numerosos cambios para mejorar los resultados en la prestación de servicios al público, sin modificar o sin apenas tocar los reglamentos existentes (pág. 96), juicio que quizás sería interesante matizar en el sentido de considerar a las reformas legales como condición precisa, pero no suficiente en sí misma, para generar el cambio cultural y los cambios de mayor envergadura en la gestión de los servicios. A este respecto, el autor se detiene en exponer el modelo de autoevaluación de calidad, el establecimiento de cartas de servicios, con premios y mejores prácticas a la calidad y las ventanillas únicas electrónicas, entre otros logros, que encuentran su sitio en las páginas del libro dedicadas a las mejoras de la prestación de servicios al ciudadano.

La aplicación masiva de las nuevas tecnologías a la Administración pública ha tenido una enorme incidencia en su funcionamiento y lo tendrá aún más en los próximos años con el desarrollo de proyectos como el Programa España.es (antes Info XXI), el Plan de Choque o el desarrollo del Portal del Ciudadano de las Administraciones Públicas. El uso de la telemática conduce, sin demora, a esa plena realidad que es hoy la administración electrónica y el procedimiento administrativo electrónico, mejorando la accesibilidad de la Administración y sus relaciones con los ciudadanos. Pero tiene razón el autor cuando observa que, si de verdad se quiere transformar el funcionamiento de cualquier organización pública, ha de ponerse todo el énfasis en la forma de comunicarse las personas, en la manera de ejercer el liderazgo de recursos humanos, en suma, en la "gestión del conocimiento", sin duda hoy uno de los temas favoritos en las organizaciones internacionales. Si se pretende, dice bien, "modificar las tecnologías en el funcionamiento de cualquier organización pública, habrá que prever, también, un proyecto de modificación o actualización de los sistemas de información, de los valores culturales, de los métodos de toma de decisiones, de las infraestructuras, de los procedimientos o sus sistemas de gestión, etc., y, obviamente, habrá que reconsiderar las políticas de recursos humanos", más acostumbradas a tratar con las empleados como ejecutores de la maquinaria burocrática en el mejor de los casos, cuando resultan útiles, o como problemas a resolver o eliminar, cuando no interesa su concurso, antes que a ser consideradas con independencia de los discursos retóricos, como recursos activos cuyas habilidades o potencialidades hay que cuidar al máximo detalle.

Señala el autor que el cambio cultural no sería más que un buen deseo si no se implementan prácticas directivas y de gestión que permitan profundizar y mejorar los procesos de toma de decisión, reformar las instituciones y hacer efectiva la responsabilidad de políticos, directivos y gestores. Para ello defiende, dentro de un nuevo modelo de gestión del cambio, un tipo profesional distinto de funcionario público, el de experto en gestión pública que también se dedique a la "investigación aplicada". Creemos que el autor acierta en esta definición: Vivimos en un mundo de expertos y en unas organizaciones formadas por especialistas. El funcionario generalista, otro tiempo en boga, ha dejado de ser una referencia, lo que no obsta a que el especialista mantenga un sólido acervo de conocimientos generales, para que no sea, como señalan los autores alemanes, listo en su especialidad y tonto en todo lo demás. Debemos reconocer, no obstante, que la Administración no favorece en demasía la generación de este nuevo tipo de funcionario experto, que a veces es mirado con recelos por parte de sus colegas y superiores.

Cierra el autor su obra, que modestamente denomina ensayo, con un confiado canto a la esperanza: "Bastaría con sacar a flote todas las potencialidades de directivos y empleados, sus saberes acumulados y el contraste de sus experiencias con las que aprender colectivamente los unos de los otros, para aplicar nuevas formas de dirigir a las personas, ejerciendo el liderazgo en las organizaciones de manera distinta a la tradicionalmente más jerárquica y paternalista, en ocasiones plagada de comportamientos antidemocráticos y poco respetuosos con la dignidad de los profesionales públicos (e incluso de las personas), o incorporar nuevas técnicas para gestionar más eficientemente con la aplicación de nuevas tecnologías, lo que, seguramente, conduciría a cuestionar en el futuro inmediato el dimensionamiento de las plantillas y el crecimiento de las organizaciones en sus recursos humanos".

Manuel MARTÍNEZ BARGUEÑO
Subdirector General de Estudios,
Documentación y Publicaciones
Ministerio de
Administraciones Públicas



Retos de la profesionalización de la Función Pública. David Arellano, Rodrigo España, Oscar Oszlak, Regina Pacheco. CLAD/AECI/MAP/FIIAP, 2003, 264 páginas

Los trabajos contenidos en este libro tienen su origen en la preparación de la IV Conferencia Iberoamericana de

Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, celebrados en el marco de la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno que tuvo lugar en Santo Domingo, República Dominicana, entre los días 27 y 28 de junio de 2002. Concretamente, el trabajo de Oscar OSZLAK, titulado "Profesionalización de la Función Pública en el marco de la Nueva Gestión Pública", que refleja la situación vigente en los países de América Latina y del Caribe, sirvió de documento introductorio a la Conferencia de Ministros y posteriormente fue enriquecido con las aportaciones de los restantes autores que figuran en esta obra.

Conviene señalar que estos trabajos han tenido una fructífera continuación institucional con la aprobación por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, celebrada en Santa Cruz de la Sierra (República de Bolivia), los días 26 y 27 de junio de 2003, de la "Carta Iberoamericana de la Función Pública", documento que contiene un conjunto de bases en materia de profesionalización de la Función Pública a adoptar como referente común por los países de la comunidad iberoamericana, con pleno respeto de sus peculiaridades, cultura, historia y tradiciones propias.

Se entiende por profesionalización de la Función Pública, entre otras cosas, "poder garantizar a la ciudadanía la profesionalidad y objetividad de los servidores públicos, su vocación democrática y el respeto de igualdad, mérito y capacidad en las diferentes instancias de la carrera funcionarial, lo cual debe reflejarse en un cuerpo normativo especial".

Recuerda Julio César Fernández Toro, Secretario General del CLAD, en el acertado prólogo a esta obra, que en América Latina el modelo de Estado democrático y la propuesta weberiana de servicio civil nunca llegó a consolidarse del todo, degenerando en la práctica en un modelo patrimonialista, clientelista o populista como dice OSZLAK gráficamente, en "una caricatura, un espejo deformado del original".

En este sentido, los trabajos contenidos en el libro que comentamos, referentes a Brasil, Chile y México, constituyen valiosos análisis de una realidad, en muchos aspectos insatisfactoria y que se desea cambiar o está ya en proceso de cambio. Eso es lo que está sucediendo, por ejemplo, en Brasil, a propósito de la jubilación integral, cuyo proyecto de reforma presentado por el gobernante Partido de los Trabajadores (PT) de Luiz Inacio Lula da Silva ha sido aprobado por la Cámara de los Diputados y está actualmente a discusión en el Senado. Hasta el presente, el régimen de jubilación de los funcionarios en Brasil constituye un agravio comparativo en relación con el sector privado y viene generando un déficit creciente para las arcas públicas. Piénsese que la edad media de jubilación es de 55 años y que al jubilado se le garantiza el integral de sus remuneraciones, lo que explica el éxodo masivo de los funcionarios hacia la jubilación cada vez que este sistema privilegiado es cuestionado.

Chile, el segundo de los países incluidos en este estudio, es conocido por su vocación legalista. Las normas que rigen la Función Pública chilena son bastante detalladas en general, y sumamente estables y respetadas, lo que paradójicamente es causa de una tremenda rigidez en la Administración. Si ésta actúa apegada a la norma legal, aplica disposiciones, a veces obsoletas; en cambio, si decide funcionar de acuerdo con las necesidades organizativas de los servicios, se están bordeando los límites de la legalidad. Chile es, pues, un país donde los cambios para implantar una adecuada dirección pública y flexibilizar la gestión de los recursos humanos requieren cambios jurídicos que operen rediseños organizativos y ajustes en las funciones y papeles de las instituciones públicas. La ocasión puede ser propicia, habida cuenta del rejuvenecimiento operado en la Administración Pública luego de la vuelta a la democracia (el 45% de los funcionarios públicos chilenos se han incorporado al sector público a partir de 1990 y siente el orgullo de trabajar para el Estado) y el reto al que se enfrenta el actual gobierno del presidente Ricardo Lagos Escobar, en la medida en que el proceso de profesionalización de la Función Pública se entiende formando parte del más amplio proceso de reforma y modernización del Estado.

México es uno de los ejemplos más claros de un sistema administrativo tradicionalmente controlado y manipulado por el poder del Estado, o, más propiamente, por el grupo político que llega al poder, con respecto al cual el sistema se encarga de formar cuadros, darles experiencia y capacitación, y dotar a los cuerpos administrativos y a las personas de una cierta estabilidad. David ARELLANO califica este sistema de "botín o despojos" con cierta sistematización.

Actualmente el debate sobre el servicio civil en México está en uno de sus momentos más críticos. El Gobierno del Presidente Fox ha obtenido la aprobación, dentro de su Agenda Profesional de Buen Gobierno, de la Ley de Servicio Profesional de Carrera, que configura una renovación del sistema en pos de la profesionalización del sector público, cuya puesta en marcha implicará no solo cambios en las reglas y normas, en los diseños institucionales y organizativos, sino también un fuerte cambio cultural y la participación de los ciudadanos para garantizar el éxito del proceso.

La sensación que deja la lectura de estos análisis –como dice Regina PACHECO, parece que hay más cambios que análisis actualizados– es que la Profesionalización del Servicio Civil o Función Pública en Iberoamérica, tiene por delante aún un largo camino por recorrer. No obstante, algunas consideraciones más generales se pueden ir obteniendo del examen de este caleidoscopio que ofrece la visión de la realidad iberoamericana.

La primera es que la Función Pública constituye en su multiforme variedad, uno de los elementos centrales de articulación de los sistemas políticos e institucionales de los países de la región, condición necesaria e indispensable para conseguir un Buen Gobierno.

Actualmente, como ponen de relieve numerosos estudios llevados a cabo por organismos internacionales, existe una conexión evidente y positiva entre la existencia de sistemas de función pública profesionales y niveles de confianza de los ciudadanos en la Administración Pública, la eficacia gubernamental y la lucha contra la corrupción y la capacidad de crecimiento económico sostenible de los países, confianza que viene mostrando pérdidas preocupantes como denotan los datos de la encuesta Latinobarómetro 2003, recientemente hechos públicos. De otra parte, una Administración profesional contribuye al fortalecimiento institucional de los países y a la solidez del sistema democrático.

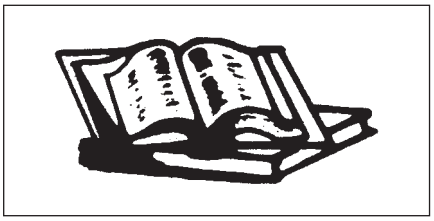
La segunda consideración se refiere a la gran importancia de los procesos culturales en la gestión del cambio para la Modernización de la Gestión Pública. Como dice Lord Darhendorf, las reformas políticas pueden instrumentarse en un plazo relativamente corto –de dos a cinco años–; las reformas económicas precisan de una amplitud mayor –entre diez y veinte años–, pero los procesos culturales de cambio abarcan más de una generación. En muchos países iberoamericanos, como por ejemplo en Brasil, la legislación ha avanzado más rápidamente que la cultura del sector público, convirtiendo las más veces a las leyes en piezas retóricas de imposible o muy difícil aplicación. En otros países, la cultura predominante en el sector público no ha ido más allá de guardar la obediencia debida a los jefes y a una percepción de distancia entre poder, subordinados y población. Para garantizar el cambio en estos países no basta con la aplicación voluntarista de programas de Nueva Gestión Pública, ni con la extensión de la informática al conjunto de operaciones administrativas. La profesionalización de la Función Pública en cuanto componente central del proceso de modernización del Estado, requiere del máximo compromiso de las altas autoridades políticas para impulsar los cambios culturales y comprometerse personalmente, con su ejemplo, en la reforma del Estado.

Para llevar a cabo esta ingente tarea, y ésta sería la tercera consideración, se necesita el concurso de una nueva clase dirigente en la Administración Pública. Los Directivos se convierten así en "el nuevo foco de las políticas de personal del Estado" y precisan de una regulación estatutaria diferente de la del resto del personal y de un tejido de relaciones entre políticos y directivos, de una parte, y entre directivos y el resto de profesionales de la Función Pública que defina y señale campos y reglas de juego.

En cuarto lugar, no está de más subrayar que la gestión de los recursos humanos no puede estar disociada del diseño y control de las estructuras administrativas, dentro de un marco general de redimensionamiento del Estado.

Y, por último, no sería mala idea, dadas las diferencias y singularidades entre países, a la vez que la existencia de una lengua y una cultura de origen común, la elaboración, dentro del empeño de conseguir "un lenguaje común sobre la Función Pública iberoamericana", de un léxico sobre la Función Pública en el ámbito iberoamericano que acercara a los profesionales y estudiosos de uno y otro lado del Atlántico, al conocimiento conceptual y terminológico de sistemas, instituciones, figuras y prácticas sobre los que se asientan los diferentes sistemas nacionales de Función Pública.

Manuel MARTÍNEZ BARGUEÑO
Subdirector General de Estudios,
Documentación y Publicaciones
Ministerio de Administraciones
Públicas



Managing conflict of interest in the public service. OECD Guidelines and country experiences. OECD 2003.

Los conflictos de intereses, su prevención, adecuado tratamiento y resolución, se han convertido en una idea clave a nivel mundial, esencial para la contribución al buen gobierno y al mantenimiento de la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas.

El Informe de la OCDE del año 2000, titulado en inglés "Trust in Government" y en francés "Reforcer l'etique dans le service publique. Le mesure de pays de la OCDE", identificó a los conflictos de intereses como un problema emergente y llamó la atención sobre la necesidad de profundizar en su análisis, en la línea recomendada por otro documento anterior de la OCDE, cual es la Recomendación del Consejo sobre la mejora en el comportamiento ético en el servicio público, en el que se incluían los principios apropiados para favorecer la gestión de la ética en el servicio público y que data de 1998.

En esta línea de actuaciones que tratan de construir una cada vez mayor confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas, como clave del buen gobierno, se inscribe el nuevo proyecto lanzado por la OCDE en 2001, que ha sido conducido por un grupo de expertos sobre gestión de conflictos de intereses, presidido por Howard R. Wilson, Consejero de Ética de Gobierno de Canadá, que trata de reunir información sobre las políticas prácticas llevadas a cabo en 30 países de la OCDE y que ha culminado en la elaboración del texto de estas líneas directrices

(guidelines), aprobado por unanimidad en la reunión de primavera del Comité de Gestión Pública y finalmente formalizado como Recomendación del Consejo a los países miembros.

El documento en cuestión que hoy comentamos se compone de tres partes:

Las líneas directrices de la OCDE para gestionar conflictos de intereses en el servicio público, de extensión breve (13 páginas), pero de lectura muy interesante pues contiene los elementos clave definitorios de una política sobre conflictos de intereses encaminada a orientar sobre las soluciones y los mecanismos para solventar dichos conflictos, en línea con las mejores prácticas experimentadas en los países del panorama comparado sobre la experiencia los países miembros y que resalta los enfoques, rasgos y modelos más sobresalientes, presentando, al respecto, particulares ejemplos.

Un reducido estudio de casos que incluye información detallada sobre marcos legales e institucionales y políticas desarrolladas en Australia, Canadá, Francia, Alemania, Nueva Zelanda, Polonia y Portugal.

La lectura de este documento puede complementarse con la de otro recientemente presentado a información en la 28 Sesión del Comité de Gestión Pública (PUMA), que lleva por título "Managing Conflict of Interest in the Public Sector: A Tool Kit". Se trata, como su propio nombre indica, de facilitar modelos de test y *check list* para identificar situaciones de conflictos de intereses y de proporcionar ejemplos reales tomados de las políticas y prácticas de los países de la OCDE. En total son 15 las herramientas contenidas en esta caja, la última de las cuales son las propias líneas directrices.

Lo más importante de estas líneas directrices es que se definen de manera asequible lo que se entiende por conflictos de intereses: "Conflicto entre el deber público y los intereses privados de los funcionarios, en los que éstos tienen intereses de naturaleza privada que pueden influir de manera inconveniente en el cumplimiento de sus deberes y responsabilidades oficiales".

Una política encaminada a la prevención y solución de los conflictos de intereses debe estar basada en un enfoque combinatorio entre medidas de prevención, que identifiquen los riesgos a la integridad de los funcionarios públicos; medidas de prohibición de formas específicas intolerables de intereses privados; el conocimiento de las circunstancias en las que puede surgir el conflicto de intereses y la fijación de procedimientos para su tratamiento y resolución.

Una política no sería efectiva si no se estuviera de acuerdo a nivel internacional en cuáles son los valores de integridad que los funcionarios han de observar en esta materia de conflictos de intereses y que no son sino el servicio de interés público, la defensa de la transparencia y la publicidad de actuaciones, la promoción de la responsabilidad individual y del ejemplo personal y la creación de una cultura organizativa que sea intolerante con los conflictos de intereses.

En el citado documento de líneas directrices, se describen cuáles son los elementos esenciales de una política de conflictos de intereses, que simplemente enunciamos:

Una descripción clara y realista de adonde pueden conducir los conflictos de intereses, lo que conlleva la necesidad de que las organizaciones desarrollen estrategias y prácticas que identifiquen la variedad de situaciones posibles.

Garantizar que los funcionarios conocen lo que se espera de ellos en cuanto a revelar detalles sobre conflictos de intereses que permitan a los directivos encontrar soluciones apropiadas para resolverlos.

Compromiso de los directivos.

Creación de una asociación con los empleados que desarrolle una cultura organizativa abierta.

Revisión de las áreas de riesgo.

Medidas preventivas para conflictos emergentes y reforzamiento del control y de las sanciones como fundamento de esta política.

Cooperación con organismos privados de negocios y no lucrativos.

Todo este abanico de posibilidades se comenta ampliamente en las líneas directrices que la OCDE recomienda se tengan en cuenta por los países miembros para informar, completar o revisar sus respectivas políticas de conflictos de intereses, de acuerdo con sus propias circunstancias y características políticas administrativas y normativas propias.

Ya, por último, decir que la obra comentada, de indudable transcendencia pública, va a ser traducida próximamente al español y publicada por la Secretaría General Técnica del Ministerio de Administraciones Públicas.

Manuel Martínez Bargueño
Subdirector General de Estudios,
Documentación y Publicaciones
Ministerio de Administraciones
Públicas