

*INFORME DE CONSULTORIA
SOBRE VIABILIDAD Y
FORTALECIMIENTO DEL
INSTITUTO NACIONAL DE
FORMACIÓN PÚBLICA
(INFOP) DE EL SALVADOR*

LUIS HERRERA Y FRANCISCO JAVIER VELÁZQUEZ



INDICE

- **ESCENARIO**
- **Crisis fiscal y formación de las personas**
- **Retener el talento, transferir el talento.**
- **¿más gasto o reasignación del gasto?**
- **Liderazgo transformacional y apoyos: El INFOP en el Plan Quinquenal 2014-2019.**
 - **AMENAZAS Y DEBILIDADES**
 - **FUNCIONALIDAD**
- **Misión del INFOP**
- **¿Qué valor puede añadir el INFOP?**
 - **ALIANZAS Y ESTRATEGIA**
- **Alianzas imprescindibles para avanzar**
 - **ESTRATEGIA**
- **Etapas inicial y de desarrollo del INFOP**
 - **HOJA DE RUTA.**

ESCENARIO

Crisis fiscal y formación de las personas

El proyecto de creación funcional del Instituto Nacional de Formación Pública de El Salvador (INFOP) está vinculado a un proceso de regeneración y reforma administrativa impulsado desde la Presidencia de la República por su Secretaría Técnica y de Planificación. Precisamente por el contexto en que se alumbra este proyecto, de contención del gasto público y reducidísimas perspectivas de que en un plazo medio/largo pueda abordarse una estrategia expansionista del presupuesto público, es por lo que debe presentarse y defenderse con el máximo rigor financiero.

Al mismo tiempo, este contexto de crisis fiscal también refuerza el requerimiento de una creciente eficiencia del Órgano Ejecutivo de El Salvador, objetivo con el que lo que el proyecto del INFOP está claramente alineado. Una creciente capacitación de los empleados públicos conduce a una creciente optimización del gasto, y no solo del gasto de personal. La competencia o capacitación profesional de los empleados públicos es un requerimiento prescrito comúnmente para el éxito gerencial en cualquier ámbito o sector productivo, incluido el público. Invertir en las personas de la organización reporta enormes eficiencias en las políticas y actividades de las organizaciones. Es más, constituye un factor crítico para una mejor y más eficiente gestión de los recursos públicos, reduciendo los costes derivados de la no- calidad.

Aunque estaba inicialmente vinculado a un proyecto de ley aún no aprobado de reforma de la función pública salvadoreña, realmente es un proyecto no necesariamente dependiente del mismo. El INFOP tiene que encontrar un papel relevante y proactivo en la transformación administrativa y en el nuevo modelo de la función pública salvadoreña, como lo fue el INAP en la reforma administrativa española de mediados del siglo pasado. Y no sólo eso; el INFOP, llegado el momento, debe suponer una potente herramienta para crear estados de opinión, alumbrar

soluciones tecnológicas y gestionar el cambio que requieren las transformaciones proyectadas.

Pero eso no significa que el INFOP sea tributario del proyecto de reforma de la función pública salvadoreña; tiene un valor autónomo y reconocible. Sin olvidar las conexiones evidentes con un proyecto de carrera profesional, el INFOP tiene una misión que cumplir en relación con el crecimiento del talento en la administración salvadoreña y el desarrollo profesional y personal de sus empleados públicos. Una misión país, que trasciende a un modelo de función pública y que se relaciona con el desarrollo humano y económico de El Salvador. Por tanto, conceptualmente, el gasto en formación de los empleados públicos debería contabilizarse como un gasto de inversión más que como un gasto consuntivo.

El INFOP contribuirá a las reformas del modelo de la función pública, no tiene porqué ser un resultado o producto de dichas reformas.

Retener el talento, transferir el talento

Es cierto que un modelo de empleo público no basado en la estabilidad y permanencia o fijeza de las personas que lo integran plantea la duda sobre como revertir el gasto de formación en personas cuya permanencia en la organización está en duda o sometida a plazos perentorios. Antes de nada conviene precisar que en el sector privado de la economía, tampoco las personas tienen garantizada una permanencia o estabilidad plena en su desempeño. Y eso no impide que las corporaciones privadas gasten para que sus empleados sean formados adecuadamente con el propósito de potenciar sus competencias profesionales. Pero ni siquiera en el sector administrativo público de gobiernos que cuentan con sistemas o modelos de empleo público basados en la permanencia de las personas, no siempre es posible retener el talento instalado. Por ejemplo, en España, los cuerpos estatales más prestigiosos de funcionarios públicos suelen sufrir constantes fugas hacia corporaciones u organizaciones privadas, en muchos casos lucrativas. La garantía de la permanencia de la relación de servicio funcional no es óbice para que muchos empleados públicos busquen, encuentren y aprovechen oportunidades en el sector privado de la economía, normalmente porque en el nivel profesional, este sector retribuye económicamente mucho mejor. Pero esta

circunstancia no puede impedir ni discutir el esfuerzo que las administraciones públicas deben realizar en formar a sus empleados. En primer lugar porque si el conocimiento o competencia instalados en las organizaciones públicas se traslada a las privadas, lo que ocurre no es que se pierda sino que se transfiere a un distinto sector productivo. No hay pérdida sino transferencia.

Pero sí es indiscutible que el gasto en capacitación o formación de los empleados públicos plantea abiertamente la reversión del gasto y cómo retener el talento en las organizaciones públicas. Como decíamos, la garantía de una relación de servicios permanente no garantiza necesariamente la retención del talento. La retención del talento constituye también un reto para las organizaciones privadas, sean o no competitivas. Y no se resuelve con la fijeza de la relación laboral sino con una estrategia adecuada en la gestión de las personas, que pase por complementar los intereses de la organización con los intereses de las personas.

El proyecto INFOP plantea este reto en la administración salvadoreña. Invertir en personas supone plantearse una estrategia sólida para retener el talento en la misma, y eso afecta no sólo a la política retributiva. En todo caso, cuando se mide el rendimiento de la formación en una institución pública debe considerarse que la capacitación de personas siempre es un output, aunque al final ocurra que el talento instalado se transfiera a organizaciones distintas a la administración pública salvadoreña.

¿Más gasto o reasignación del gasto?

Sin entrar en un análisis contable, la situación actual consiste en que la administración salvadoreña no dispone de créditos presupuestarios excedentarios para cubrir las necesidades relativas a la formación de los empleados públicos. No es nada infrecuente, de hecho, que dichos créditos acaben dedicándose total o parcialmente a otras finalidades, sobre todo en la época actual de graves restricciones de gasto en un entorno de crecientes exigencias sociales. Las más de las veces, las acciones de formación acaban financiándose gracias a la cooperación internacional al desarrollo. La

creación del INFOP debe partir de esta base y evitar en todo caso un incremento de costes estructurales u operativos. Al contrario, el proyecto debe contribuir a hacer más con menos, por utilizar una expresión que se ha hecho muy popular en la gobernanza europea de los últimos tiempos. Y ponerlo en valor, es decir, evaluar, medir, rendir cuentas sobre la gestión del gasto. El INFOP debe partir de esta exigencia: mejorar la gestión sin incurrir en sobrecostes de gestión.

En cualquier caso, lo que replantea el proyecto INFOP no es lo que gastamos en formación de los empleados públicos salvadoreños sino quién decide cómo gastarlo y cómo ha de gestionarse. El proyecto del INFOP debe situarse al margen del debate sobre cuánto hay que gastar en formación para los empleados públicos y centrarse en el debate sobre cómo hay que gestionar ese gasto, buscando siempre la máxima eficacia y eficiencia. La situación de partida es que la administración salvadoreña ya gasta en formación para sus empleados públicos, bien sea con cargo a fondos propios, bien con fondos provenientes de la cooperación internacional al desarrollo. Pero el gasto ya existe y las actividades se organizan. Lo que ocurre es que en el modelo actual cada ministerio presupuesta y gestiona sus propios créditos de formación. Cada uno de ellos de una manera independiente, al menos formalmente, porque en la realidad el buen criterio de los responsables de la formación ministerial ha estructurado una red informal que permite optimizar y racionalizar el gasto de una forma ejemplar.

Pero las organizaciones no pueden depender del voluntarismo de sus residentes, ni de su buen criterio personal. Las organizaciones se basan en relaciones estructuradas y normativizadas. En primer lugar, hay que admitir que la formación de las personas constituye para las organizaciones un elemento estratégico, una actividad que directamente incide en el alineamiento de la misión y la estrategia con la gestión de los recursos y la obtención de resultados. Y siendo que es un elemento crítico en la consecución de los resultados clave de la organización, su gestión tiene que vincularse a la dirección estratégica y la máxima coordinación de sus actividades. Esta consideración es especialmente atribuible a la administración y el gobierno salvadoreño en la medida que el tamaño o escala de la organización no exige un nivel de desconcentración tan alto como el actual. La desagregación de metas, objetivos y recursos en las organizaciones públicas constituye una tendencia casi universal. En España y en general en los países de la OCDE, de hecho, gran parte de las estrategias actuales de reforma de las administraciones pública convergen hacia una corporativización de funciones o servicios anteriormente desagregados.

En el ámbito de la formación de empleados públicos, es útil distinguir entre la formación especializada que se corresponde con grupos competenciales o

profesionales especializados, con la formación transversal, que es común a todos los grupos profesionales o competenciales, como el aprendizaje de idiomas, la administración de bases de datos o el uso de tratamientos de texto, la gerencia pública, la función directiva, etc. Así como la primera se alinea con políticas sectoriales de cada ministerio, la segunda es absolutamente horizontal, extensible a cualquier ministerio. Esta segunda es la que requiere una visión más corporativa y general, y por tanto más coordinación o gestión compartida. Es decir, la que pide una institucionalización más corporativa.

El INFOP es una oportunidad para agregar iniciativas, esfuerzos y presupuestos de gasto quizás demasiado fragmentados en este momento en los distintos ministerios y organismos públicos.

Liderazgo transformacional y apoyos: El INFOP en el plan quinquenal 2014-2019

El “Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019: El Salvador productivo, educado y seguro” incorpora en su Objetivo 11, “Avanzar hacia la construcción de un Estado concertador, centrado en la ciudadanía y orientado en resultados”, las líneas de acción “Institucionalizar la formación profesional de quienes son servidores y servidoras públicas” (L.11.2.6) e “Institucionalizar la formación y evaluación del personal del Órgano Ejecutivo con el propósito de garantizar la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios públicos (L.11.2.7). No es necesario recordar que dicho documento, aprobado por la Presidencia de la República y el Consejo de Ministros, constituye “el instrumento de política pública de más alto nivel” y el más importante compromiso de la República para con sus ciudadanos, que en gran medida participaron en su elaboración. La legitimidad y credibilidad de su Presidente se encuentra comprometida en el cumplimiento del Plan.

La institucionalización que se predica en aquellas líneas de acción apunta directamente a la formalización del INFOP y comienza por la propia constitución jurídica de esta institución mediante la correspondiente disposición reglamentaria.

La Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia de la República he reforzado este compromiso institucional comprometiéndose pública y explícitamente con la constitución del INFOP como parte de un compromiso más general con el servicio público. En la apertura del III Foro de la Función Pública “La profesionalización del servidor público, retos para la transformación del Estado”, celebrado en San Salvador los días 25 y 26 de septiembre de este año, no sólo manifestó su compromiso personal con la creación del INFOP, sino que subrayó el “total respaldo” al proyecto del Presidente de la República.

Viernes 25 de septiembre de 2015



Gobierno creará Instituto Nacional de Formación Pública

En la inauguración del III Foro de la Función Pública, Roberto Lorenzana, secretario técnico y de planificación de la Presidencia, anunció la creación y puesta en marcha del Instituto Nacional de Formación Pública.

La Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia (STPP) por medio de la Dirección General de Transformación del Estado realiza el III Foro de la Función Pública: “La profesionalización del servidor público, retos para la transformación del Estado”. El objetivo de esta

se vaya consolidando se garantizará la calidad de los servicios de cara a la ciudadanía, que es uno de los ejes clave de la Dirección General de Transformación del Estado del actual gobierno. El Foro de la Función Pública contará con la participación de expertos internacionales como Gregorio Montero, Secretario General del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD); Francisco J. Velázquez López, Vocal Asesor de la Subdirección de Formación del Instituto Nacional de Administración Pública del Reino de España; Luis Herrera Díaz-Aguado, Vocal Asesor del Instituto Nacional de Adminis-



“La aprobación de una nueva ley (de la Función Pública) está incluida como una acción del Asocio para

En primer lugar, El proyecto cuenta con el liderazgo, dentro de aquella secretaría, del técnicamente capacitado y comprometido equipo de trabajo de la Dirección General de Transformación del Estado, dirigido por su titular, que además de contar con la confianza y respeto de sus colaboradores, estimula su innovación y creatividad, contribuye a su desarrollo personal mediante su consideración individualizada y es capaz de proyectar una visión atractiva del proyecto.

Cuenta además con otros apoyos relevantes Es necesario subrayar el consenso suscitado por el proyecto entre los responsables y los empleados públicos de todos los niveles del Órgano Ejecutivo, desde ministros o directores de organismos hasta los propios responsables de las unidades ministeriales de formación, que lejos de percibir

en la creación del INFOP una amenaza han visto una oportunidad para la mejora de sus resultados. Todos ellos coinciden no sólo en su oportunidad sino incluso en su urgencia y su valor estratégico, teniendo en cuenta los generalizados “gaps” detectables entre las competencias profesionales de muchos empleados públicos y los requerimientos del puesto de trabajo que desempeñan, lo que constituye un verdadero lastre para el ordinario funcionamiento de los servicios públicos.

El proyecto también cuenta con un apoyo internacional explícito y comprometido. El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), las Embajadas de los EEUU y España, el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) de España o la Comisión Europea han manifestado públicamente, también aprovechando el Foro mencionado, su respaldo activo al INFOP. Consecuentemente, cuenta con el apoyo de la cooperación internacional al desarrollo (USAID, AECID, Luxemburgo, entre otros) si bien con la puntualización de que tanto USAID como AECID lo perciben como parte de una estrategia más amplia de profesionalización de la función pública salvadoreña, cuya materialización más concreta es el proyecto de ley de función pública que no consiguió aprobarse en la Asamblea Legislativa durante la anterior legislatura, y que aquellas agencias consideran crítico en el proceso de desarrollo político y fortalecimiento del Órgano Ejecutivo. No obstante, el apoyo de aquellas agencias es sólido y se manifestará consecuentemente en el apoyo financiero a sus actividades.

De hecho, la constitución del INFOP, en la medida en que posiciona y fortalece estratégicamente la formación de los empleados públicos salvadoreños, puede suponer un estímulo a la cooperación económica de los organismos cooperantes, entre los que también pueden encontrarse el BID o el Banco Mundial.

Puede presumirse que también cuenta con el apoyo de los agentes económicos del país, en la medida en que su actividad se verá objetivamente facilitada si el país cuenta con mejores empleados y servicios públicos y un Órgano Ejecutivo más profesionalizado, más acorde con la operación económica, que requiere confianza, estabilidad y predictibilidad de la administración pública.

Amenazas y debilidades

Sería inocente pensar que el proyecto no debe afrontar amenazas y debilidades para su implementación, por mucho que a simple vista, pareciera un proyecto de indiscutible consenso. La primera de las amenazas consiste en que El Salvador no cuenta precisamente con una sólida tradición de profesionalización y meritocracia en los empleos públicos, lo que no contribuye a conseguir el clima más propicio para iniciativas, que además, pueden contar con la incompreensión social, e incluso de algunos actores sociales o políticos, teniendo en cuenta las actuales restricciones presupuestarias para el Órgano Ejecutivo y las ingentes y urgentes necesidades de un país como El Salvador en áreas tan esenciales para el buen vivir como la educación, la sanidad o la seguridad. Es razonable que el INFOP pueda verse desde muchos enfoques como una sobrecarga de costes de organización o instrumentales nada oportunos, que impiden acometer otros proyectos de impacto social inmediato. Por ello, con el fin de legitimar el proyecto del INFOP habrá que aportar en su diseño garantías de su eficiencia, y una periódica rendición de cuentas sobre su impacto directo en la mejora del desempeño público. La idea de constituir un INFOP funcional que no recargue las estructuras administrativas u operativas, responde claramente a esta exigencia. Se trata de mejorar los procesos, los productos y los resultados, incluso generando economías de escala.

Entre las incertidumbres, merece destacar dos tipos de actores que deben ser colaboradores necesarios en la consolidación del INFOP: los diputados de la Asamblea Nacional y los sindicatos de la función pública salvadoreña. La implicación, participación y colaboración de estos actores parece imprescindible para garantizar la sostenibilidad del proyecto. Respecto a ellos convendría diseñar una estrategia de participación, negociación e intercambio que les posicione a favor del mismo de una forma activa y comprometida. La dificultad sobre los sindicatos del empleo público es su dispersión, lo que complica la implementación de esta estrategia. Habrá que identificar a los actores clave y, sin excluir a nadie, centrarse en ellos.

También merecen una especial mención todas aquellas instituciones, organizaciones o unidades de formación o capacitación que ya operan dentro o fuera del órgano Ejecutivo: Universidades públicas o privadas, Escuelas públicas de formación de funcionarios e incluso las unidades ministeriales que conforman con gran éxito la red de formación de los empleados pertenecientes al Órgano Ejecutivo. Para todas ellas, la misión de la Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia debe centrarse en que la creación del INFOP sea percibida como una oportunidad y no como una amenaza. El INFOP tiene que aprovechar y utilizar todos los recursos docentes existentes para su misión formativa, sin entrar en competencia con ellos. La misión del INFOP debe centrarse en la formación de empleados públicos para el desempeño de sus puestos de trabajo, en habilidades, destrezas o conocimientos específicos de su área de actividad. En este sentido no debe colisionar con la formación que imparten las

Universidades, como tampoco debe hacerlo con escuelas públicas de formación con un público- objetivo determinado y específico (por ejemplo, con las escuelas militares).

Al contrario, el INFOP debe generar zonas de cooperación, convergencia y sinergia con todos los agentes mencionados. Tampoco debe reemplazar a las unidades ministeriales que hasta el momento implementan con gran éxito y escasos recursos iniciativas formativas de todo tipo. El INFOP debe aprovechar esta red que se ha generado espontánea e informalmente, integrándola en su función docente y en sus procesos, aunque no necesariamente en su estructura.

En resumidas cuentas, es necesario gestionar el cambio identificando los agentes o actores participantes y su posicionamiento, generando confianza y compromiso con el proyecto. Esta gestión requiere esfuerzos dirigidos a la información, participación y, al final, el compromiso de aquellos actores.

FUNCIONALIDAD

Misión del INFOP

En coherencia con lo dicho hasta ahora, constituye la misión del INFOP incrementar el talento humano en el Órgano Ejecutivo de El Salvador para mejorar el servicio público a la ciudadanía.

Esta misión revela las siguientes estrategias:

- ➔ **CENTRALIDAD DE LA CIUDADANÍA.** La capacitación, como cualquier otro proceso instrumental sólo se legitima en la medida en que tiene impacto en la calidad del servicio público y contribuye a satisfacer las expectativas y necesidades ciudadanas.
- ➔ **ORIENTACIÓN A LA MEJORA CONTINUA Y LA INNOVACIÓN** en el servicio público. El INFOP debe asumir su rol dinamizador e innovador generando, difundiendo e instalando conocimiento transformador en el Órgano Ejecutivo.
- ➔ **AÑADIR VALOR.** La sostenibilidad del INFOP depende de su aportación de valor a la organización. Solo sus resultados pueden legitimarlo como generador de gasto. Eso conlleva que se gestión debe inspirarse en la rendición de cuentas y en la evaluación del impacto de su actividad.
- ➔ Las **PERSONAS QUE CRECEN HACEN CRECER A LA ORGANIZACIÓN** y al país. La formación constituye una herramienta de gran poder motivacional que permite crecer a las personas, mejorar su capacidad profesional y por añadidura, si se gestiona adecuadamente, una capacitación de la propia organización para

cumplir con sus objetivos. El desarrollo y el crecimiento de las personas que trabajan en la administración salvadoreña son esenciales para el éxito organizacional.

¿Qué valor puede añadir el INFOP?

El INFOP no llega para sustituir nada ni reemplazar a nadie. Llega para agregar valor a la organización y mejorar la calidad del servicio público. En su planificación estratégica debe orientarse a identificar sus clientes internos y detectar sus expectativas y sus necesidades. Se trata de aportar productos o servicios que realmente se ajusten, en sus especificaciones y en su provisión, a los requerimientos de la organización. Eso significa que el INFOP deberá configurar relaciones del tipo cliente- proveedor con los organismos y unidades del Órgano Ejecutivo; investigación de necesidades, evaluación de la satisfacción de sus clientes y usuarios, evaluación de sus actividades y de su impacto en el servicio, etc.

En el momento actual, ¿qué puede hacer el INFOP para que realmente contribuya de forma eficaz a mejorar los objetivos de la organización? De momento, ya se pueden anticipar algunas sugerencias:

1. Formación transversal.

Generando economías de escala y optimización del gasto (governabilidad, gerencia pública, herramientas de gestión documental e informativa, idiomas, etc.). Actualmente, este campo de la formación común u horizontal ha propiciado, ante la ausencia de un órgano competente común y responsable, que las unidades ministeriales de formación hayan tejido espontánea e informalmente, una red que les permite compartir información, iniciativas, actividades, etc. El INFOP no debería suprimir ni sustituir el trabajo y las iniciativas de estas unidades sino coordinarlas y asumir su liderazgo, manteniendo siempre una fuerte delegación y un amplio empoderamiento, especialmente en esta área de la formación en tecnologías, conocimientos o habilidades comunes a cualquier área administrativa de cualquier

ministerio. La organización de estas actividades con un carácter transversal y corporativo debería permitir una gestión más eficiente de los recursos formativos.

Inicialmente al menos, el INFOP debería limitarse a la gestión de esta formación transversal o común a los ministerios y organismos, por cuanto resulta la más adecuada a la centralización o coordinación general, dejando a aquellos ministerios u organismos la formación especializada de sus particulares grupos profesionales (personal docente, medioambiental, sanitario, etc.) en este ámbito, al menos a corto plazo, puede que el aporte del INFOP, lejos de agregar valor, sólo genere conflictos innecesarios con las organizaciones de carácter vertical. El INFOB no debe patrimonializar en exclusiva la actividad formativa en su totalidad, para lo que probablemente carece de capacidad operativa, sino centrarse en objetivos que sí aporten rendimiento a la organización y al mismo tiempo les ayude a ganar prestigio y visibilidad ante sus posibles clientes internos, la propia sociedad salvadoreña, sus socios o “partners” profesionales y las organizaciones de cooperación internacional al desarrollo.

Dentro de aquella formación transversal que debe constituir el “core” del INFOP habría que poner un especial énfasis en la formación sobre gerencia pública, es decir, en las habilidades, destrezas, conocimientos y conductas apropiadas para el desempeño de puestos gerenciales y directivos o predirectivos. Esta formación tiene un valor crítico para el gobierno en la medida que afecta a los niveles más influyentes de la organización y configura formas y estilos de dirección que están alineados con las políticas y valores gubernamentales. Formar líderes tiene un efecto multiplicador en la organización. Los líderes transmiten cultura, establecen vínculos y relaciones motivacionales, crean identidad y compromiso. Su efecto sobre la organización es determinante.

2. Instalación de los valores del servicio público y orientación al ciudadano.

Una de las más graves carencias en la administración del servicio público salvadoreño tiene relación con la falta de instalación de unos valores o de una cultura de servicio público y de orientación al ciudadano. En realidad, el INFOP debería centrarse en esta área formativa que tiene que ver más que con el manejo de procesos o la resolución de problemas, con la instalación de ideas motivacionales esenciales para el correcto desempeño de funciones públicas. En general, esta formación debería programarse con la incorporación de las personas a los puestos de trabajo sirviéndose de herramientas como manuales, tutoriales, mentoring, etc. En general, se trataría de extender lo que en términos del catálogo de competencias del INAP se denomina como orientación del ciudadano, que se describe así en la metodología de aquella institución:

Orientación al ciudadano / usuario del servicio. Ofrecer un servicio de calidad al ciudadano, identificando sus necesidades, orientando las políticas, los proyectos y/o las acciones a la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

- Atiende las peticiones, consultas, quejas de los ciudadanos / usuarios del servicio
- con amabilidad y verbalizando su disposición a ayudar.
- Contesta a las peticiones, quejas o reclamaciones de los ciudadanos / usuarios
- del servicio en tiempo y forma.
- Busca la satisfacción del usuario / ciudadano asegurándose de que éste obtiene una respuesta adecuada a sus problemas y demandas.
- Orienta al usuario / ciudadano, para que resuelva satisfactoriamente sus asuntos.
- Recoge información para conocer las necesidades de la ciudadanía / usuarios.
- Realiza el seguimiento de las soluciones a los problemas, quejas y peticiones
- de la ciudadanía / usuarios, o de los servicios realizados.
- Se muestra accesible y cercano a los ciudadanos / usuarios del servicio, prestando atención a sus necesidades.
- Muestra interés por conocer el grado de satisfacción de los usuarios con los servicios prestados

En el catálogo de competencias profesionales elaborado por la Secretaría de Asuntos Estratégicos de la Presidencia de la República de El Salvador, la misma competencia de orientación al ciudadano se describe así:

Pregunta clave: ¿Actúa la persona en beneficio del cliente?

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes / ciudadanos, de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir o satisfacer las necesidades de los clientes / ciudadanos. Cliente / ciudadano ha de entenderse en el sentido amplio: ciudadanos, instituciones, clientes internos u otros departamentos o unidades de la Institución.

Esta persona:

1. Lleva un seguimiento y mantiene una comunicación fluida. Responde a las preguntas, quejas o problemas que el cliente / ciudadano le plantea y le mantiene informado sobre el avance de sus proyectos. Mantiene una comunicación permanente con el cliente / ciudadano para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción. Ofrece al cliente / ciudadano información útil. Da servicio al cliente/ ciudadano de forma cordial.

2. Se compromete y se preocupa personalmente por el cliente/ ciudadano. Se responsabiliza personalmente de subsanar los problemas del cliente / ciudadano. Resuelve los problemas con rapidez y sin presentar excusas. Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente /ciudadano, especialmente cuando éste atraviesa períodos difíciles (por ejemplo: ofrece su teléfono particular al cliente / ciudadano, le indica cómo localizarle o le dedica tiempo extra). Hace más de lo que normalmente el cliente / ciudadano espera.
3. Aborda las necesidades de fondo del cliente / ciudadano. Conoce el negocio, la actividad o los objetivos del cliente / ciudadano, y/o busca información sobre sus verdaderas necesidades yendo más allá de las inicialmente expresadas. Adecua los productos o servicios disponibles a estas necesidades.
4. Tiene perspectiva de largo plazo. Trabaja con una perspectiva de largo plazo a la hora de resolver los problemas del cliente / ciudadano. Si es necesario sacrifica "el hoy por el mañana". Busca beneficios a largo plazo para el cliente / ciudadano. Actúa como consejero de confianza, involucrándose en el proceso de toma de decisiones. Tiene opinión propia sobre las necesidades, problemas y oportunidades de un cliente / ciudadano y sobre la viabilidad de las soluciones. Actúa según esta opinión (por ejemplo: recomienda nuevos y diferentes enfoques distintos a los solicitados por el cliente / ciudadano).

3. Formación de inducción al puesto de trabajo.

Otra de las debilidades competenciales detectadas en el Órgano Ejecutivo tiene que ver con el ingreso de las personas a la organización, muy habitualmente con un gran desconocimiento de la organización y los procesos característicos de la gestión pública.

Ninguna organización del Órgano Ejecutivo de El Salvador está implementando con carácter estructurado y sistemático este tipo de capacitación inicial o de inducción al puesto de trabajo. El INFOB debería establecer planes de acogida e inducción a los puestos de trabajo de las personas que ingresan en el órgano Ejecutivo, facilitándoles una inserción confortable y al mismo tiempo segura, proporcionándole las herramientas y conocimientos básicos para aprender a manejarse en la organización y en el desempeño de su puesto de trabajo. En este campo, la experiencia demuestra la utilidad de herramientas tan simples como los manuales de acogida, las tutorías o el mentoring. El INFOB cubriría en este ámbito una carencia importante de la organización al tiempo que daría la oportunidad a funcionarios o empleados más expertos a involucrarse en la formación inicial y la acogida de sus nuevos compañeros, creando relaciones grupales y redes de colaboración.

Las tecnologías de la información y la comunicación pueden ser muy útiles en este tipo de misiones docentes, por ejemplo, mediante la utilización de redes sociales, cursos MOOC, chats, etc.

Proporcionar un cierto acompañamiento a las personas que ingresan en la organización contribuye e reforzar su sentido identitario y evitan muchas situaciones de tensión o estrés perfectamente evitables, así como evidentes coste de la no-calidad. Estructurar esta formación para incorporarla de forma sistemática en la administración de El Salvador podría ser una de las primeras misiones del INFOP, en la línea de añadir o agregar valor a la organización. El impacto directo de esta capacitación de inducción puede resultar muy evidente y visible interna y externamente.

4. Difusión y comunicación de política, estrategias o planes gubernamentales.

El INFOP tiene un alto valor estratégico de comunicación interna y difusión de cultura y política corporativa. Su directa dependencia de una Secretaría de la Presidencia de la República y su carácter horizontal le convierte en un organismo idóneo para la organización de eventos o difusión de materiales que transmitan políticas o estrategias de especial interés para el gobierno. Su posición central en la organización la habilita para desempeñar este rol de forma natural. En este sentido, el INFOB podría organizar eventos en forma de paneles, mesas de debate, conferencias, reuniones de grupo u otras con la finalidad de extender en la organización conocimiento de valor corporativo e incluso suscitar su debate o evaluación interna.

En esta actividad también deberían ocupar un papel central los propios expertos, funcionarios o personas directivas del Órgano Ejecutivo, más que las personas ajenas a la propia organización.

Cabe recordar aquí el principalísimo papel representado por el INAP español en las reformas o transformaciones administrativas, entre otras, en la discusión, debate y difusión de las leyes sobre función pública. En la actualidad, el INAP español ha participado intensamente en las últimas tendencias de cambio impulsadas por el paradigma de la transparencia y el buen gobierno. A su imagen y semejanza, el INFOP debe participar directamente en los procesos de cambio administrativo, que necesariamente van acompañados de procesos de gestión del cambio, la instalación de nuevos valores y la publicitación y difusión de aquellos nuevos procesos.

5. Benchmarking público, expandiendo las mejores prácticas del servicio público.

Decíamos que el INFOP debe ser un poderoso instrumento de innovación y de impulso de la mejora continua, facilitando una plataforma para el debate, exposición y difusión de las mejores prácticas de la gestión pública salvadoreña. De nuevo aquí, la posición central del INFOP puede proporcionarle muy buenas oportunidades para que los buenos gestores públicos difundan sus mejores prácticas. Además de facilitar el aprendizaje inherente a la mejora continua, también estas prácticas constituyen una oportunidad de reconocimiento a los mejores profesionales o trabajadores de la administración. Darles la oportunidad de exhibir sus resultados, su creatividad, su competencia técnica y su iniciativa tiene un enorme potencial motivador. Se trata de que funcionarios o empleados puedan enseñar a otros colegas o compañeros qué hacen y como lo hacen en un entorno de discusión abierto y colaborativo: paneles de expertos, debates, cursos MOOC, chats, etc.

El INFOP podría abordar a medio plazo la creación de observatorios, bancos de buenas prácticas, etc., disponibles no sólo para consulta interna, sino también externa, de manera que puedan consultarse de forma permanente y personalizada las mejores enseñanzas de los gestores públicos. A través de las redes de comunicación, el INFOP puede estimular la innovación y la creatividad administrativa y facilitar el aprendizaje a través de las mejores prácticas y los resultados de la autoevaluación de las organizaciones excelentes. El INFOP podría así visibilizar la cultura de la excelencia, la cultura de la gestión de calidad y estimular a las unidades que quieren mejorar de forma continua y sistemática.

Probablemente no sea el INFOP la institución que debe acometer los retos de introducir aquella gerencia basada en la autoevaluación, el reconocimiento o la certificación de la calidad de los servicios, pero sí puede ser un muy relevante aliado para acometerlos, proporcionando visibilidad, reconocimiento social y protagonismo a las organizaciones o unidades que emprendan aquellas estrategias de cambio.

6. Gestión y certificación de competencias.

En coherencia con sus funciones de desarrollo competencial de las personas, el INFOP constituye una oportunidad para constituirse como organismo del Órgano Ejecutivo competente para gestionar y certificar competencias profesionales a los

empleados públicos salvadoreños, especialmente en el área de administración general. En estos momentos, los diplomas o certificados que se expiden por las unidades ministeriales en las acciones formativas que organizan no están validados o acreditados por ningún órgano central o común que utilice criterios, estándares o parámetros comunes.

Esta situación de incertidumbre o inseguridad podría resolverse en gran medida si el INFOP sirviera de unidad acreditadora o certificadora de competencias. Su contribución en este ámbito sería importante aportando fiabilidad y solvencia al reconocimiento de competencias adquiridas por los alumnos de los cursos o acciones formativas organizados por el propio organismo u otras escuelas o unidades de formación ministeriales.

7. Apoyo técnico a las unidades o escuelas de capacitación en su formación específica.

Si recomendábamos que el INFOB asumiera, si no la gestión, al menos sí la coordinación y acreditación de las acciones formativas de carácter transversal o común en el Órgano Ejecutivo, también, al menos inicialmente, lo hacíamos en el sentido de que las unidades o escuelas de los ministerios asumieran la iniciativa y gestión de la formación especializada que tuviera directa relación con las políticas y actividades de su competencia. Significábamos que el INFOP no debía finalizar sino aprovechar la eficiente red que han constituido aquellas unidades ministeriales con su iniciativa, creatividad, proactividad y motivación propias de las estructuras abiertas y planas, en las que las personas se sienten empoderadas y con una autonomía estimulante. No debe interferirse en esta situación si no es para apoyar y reforzar esas relaciones colaborativas, a la que debe añadirse el INFOP.

En esta red y en las escuelas especializadas, el INFOP en todo caso debería ser un órgano de apoyo o soporte a dichas unidades facilitándole todo tipo de soluciones o recursos para la implementación de sus proyectos. Este apoyo técnico tiene que orientarse en distintas vertientes, como ya hemos apuntado, por ejemplo, en la detección y gestión de competencias, o en las metodologías o tecnologías pedagógicas. También podría proporcionarles apoyo logístico, como por ejemplo, mediante la cesión de uso de aulas o de recursos pedagógicos de todo tipo.

En este ámbito de la cooperación y colaboración con unidades y escuelas de formación del Órgano Ejecutivo, la prioridad viene establecida por la necesidad de

que el INFOP pudiera disponer de una plataforma de e-learning común a todos aquellos, evitando la redundancia o duplicidad de estas instalaciones y evitando la ineficiencia consiguiente. El INFOP debe liderar la gestión y administración de una plataforma de este tipo, a disposición de todos sus clientes internos e incluso externos. La experiencia española es muy ilustrativa al respecto, en la que casi cada unidad o escuela de formación cuenta con su propia plataforma tecnológica, de alto coste y baja productividad.

Hay que tener en cuenta que la tendencia es a complementar la formación presencial por la virtual, con importantes beneficios en cuanto a la flexibilidad y accesibilidad. Concretamente en San Salvador, la puesta en marcha de esta modalidad formativa contribuiría en gran medida a paliar uno de las debilidades actuales de la formación a empleados públicos, que es la práctica exclusión de aquellos que residen y trabajan fuera de la capital. La formación en línea, complementada con alguna presencial si es posible, es la más adecuada para extender la formación territorialmente en San Salvador.

8. Gestión del conocimiento (investigación y estudio)

El INFOP debe transmitir de conocimiento por todos aquellos canales y en todas aquellas formas y desde todas las plataformas posibles, de acuerdo con el actual estado tecnológico. Los cursos no son, desde luego, el único formato disponible por el INFOP para transferir y difundir conocimientos. El formato de las publicaciones o ediciones, cualquiera que sea su soporte, también es muy útil para hacerlo de una forma muy personalizada y flexible para el destinatario. Los manuales de cualquier tipo (de procedimientos, de organización, de calidad) constituyen herramientas muy útiles para que los empleados puedan conocer en cada momento como proceder en el desempeño de su trabajo. Si además estos manuales o guías están disponibles en red, integrados en los gestores de expedientes, son accesibles en cualquier formato y dispositivo, cuenta con un servicio de ayuda, están vinculados a un servicio de consultas o a un chat de participación, discusión y compartición de prácticas o casos, su rendimiento y utilidad se incrementa. Estas ediciones, orientadas al desempeño de tareas o trámites de un puesto de trabajo son de enorme utilidad en cualquier momento en que el usuario lo necesite.

También el INFOP podría utilizar otras herramientas informativas de gran eficacia como los boletines periódicos de noticias administrativas o de normativa (véase “administración al día” del INAP español), accesibles por internet o intranet, y acompañados de servicios de newsletter o de avisos. Los trabajos de estudio e

investigación sobre la administración pública también pueden ser de interés para los responsables y empleados de la administración salvadoreña. El INAP puso en marcha hace años un banco de conocimiento en su web institucional que recoge y ordena documentos de todo tipo relativos a la gerencia pública (desde tesis doctorales hasta simples informes o trabajos, artículos, materiales didácticos, manuales, guías, etc.). Las posibilidades de utilizar publicaciones de este tipo son múltiples y muy eficientes, además de muy versátiles para los destinatarios.

ALIANZAS Y ESTRATEGIA

Alianzas imprescindibles para avanzar

El desarrollo de un proyecto estratégico para la Secretaría Técnica de Planificación como es la creación del Instituto de Formación Pública debe basarse no sólo en el diseño y aprobación de un modelo, sino también en generar el necesario consenso con las instituciones, personas y grupos que en alguna medida tienen relación con su constitución y desarrollo. Los mejores proyectos han fracasado o no han pasado de su fase de diseño por no encontrar en el transcurso de su gestación e inicio los apoyos necesarios. En el ámbito político y en el económico-presupuestario, resultan evidentes, pero también en otros campos que a continuación vamos a desarrollar.

En primer lugar, los **partidos políticos** (entendiendo éstos en sentido lato, puesto que igualmente consideraremos a estos efectos al Frente) se entienden como un elemento importante en el éxito del proyecto. La institucionalización del INFOP debe ser analizada y tomada en consideración, como así se expuso a los miembros de la Comisión de Trabajo de la Asamblea, como un proyecto suprapartidario, que atañe por igual a todas las fuerzas políticas, pues no es más que otro de los elementos sobresalientes de la Administración Pública. En este sentido, los consultores pudieron observar el análisis realizado con simpatía y apoyo por parte del principal partido de la oposición ARENA, e igualmente el silencio de los representantes parlamentarios del FRENTE en la citada comisión. Esta circunstancia, teniendo en cuenta la actual composición de la Asamblea y con independencia de si el Órgano Ejecutivo decide constituir el INFOP por medio de una ley o un Decreto, obliga a los responsables de la Secretaría Técnica a atender con especial atención a los responsables y diputados del

Frente, a los que deberá ser explicado en profundidad el proyecto, que desarrolla aspectos del Plan Quinquenal de desarrollo 2014-2019 (Capítulo II).

En segundo lugar, como aliados estratégicos fundamentales se colocan las **Universidades**, estando en primer lugar la Universidad Nacional, de carácter público que por su situación jurídica y experiencia puede aportar conocimientos y experiencias fundamentales para el desarrollo de este proyecto. Ha de convencerse a los órganos rectores de la Universidad de que el INFOP no puede ser analizado como un competidor que detrae recursos o alumnos a la Universidad, sino como todo lo contrario, como una Institución que complementará las actividades universitarias, puesto que con frecuencia solicitará el concurso de profesores de la Universidad o que en su momento, será socio en la puesta en marcha de Diplomaturas o actividades específicas concertadas con ella.

De la misma manera, otras Universidades Privadas o Escuelas de negocios han de ser partícipes positivos de este proyecto, pues su concurso, con certeza, será necesario para poner en marcha actividades docentes. La experiencia de estas instituciones en materia de formación de profesionales, en ocasiones incluso del ámbito público, debe ser aprovechada mediante la contratación esporádica de expertos o docentes y estableciendo, en su caso, proyectos comunes de capacitación.

Conviene, igualmente, tener en cuenta la existencia ya de Escuelas de capacitación, algunas en ciernes y otras con cierta experiencia y solera, que en el ámbito público vienen desarrollando actividades formativas, especialmente en lo que concierne a la Asamblea Legislativa, la Hacienda Pública o determinadas grandes corporaciones públicas. Un diálogo constante con sus responsables generará el conocimiento de experiencias de interés y logrará compartir buenas prácticas y recomendaciones sobre las actividades docentes que consiguen mejores resultados.

La selección y recogida de experiencias positivas en materia de formación tiene una base real igualmente en la **Red de Unidades de Capacitación** que bajo los auspicios de la Secretaría Técnica y con un alto porcentaje de voluntarismo, viene desarrollándose en los últimos años. Se trata de reuniones a las que asisten representantes de los diversos departamentos y en las que los directamente encargados de la programación y realización de los cursos intercambian experiencias, recogen buenas prácticas y se informan mutuamente de aquellas actividades que son mejor valoradas por las organizaciones y alumnos. Estas personas que conforman la Red, por su experiencia y dedicación, deberían ser el germen del futuro INFOP a quien bien de forma directa o indirecta deberían trasladar sus experiencias.

En el seno del Gobierno existe la **Comisión de Asuntos Laborales**, bajo la Presidencia del Secretario de Participación Ciudadana, Transparencia y Anticorrupción, y con representación al más alto nivel del Ministerio de Trabajo, Hacienda y otros

departamentos, que en presencia de los expertos avaló el proyecto de INFOP y manifestó su apoyo a los trabajos que éste ha de desempeñar. Es una oportunidad política que los responsables y auspiciadores del proyecto han de aprovechar vehiculando sus proyectos a este importante órgano y solicitando su apoyo para un logro eficaz de sus actuaciones.

Las **Organizaciones Sindicales** constituyen una de las bases imprescindibles del quehacer en materia de formación, ya sea porque estas organizaciones realizan también actividades de esta naturaleza, ya sea porque pueden ser un vehículo de relevancia para trasladar el sentir de los empleados públicos y en consecuencia programar actividades formativas que colmen sus necesidades. Igualmente, como fue solicitado por ellas en reunión con los consultores, sus necesidades de formación deberían ser objeto de suministro adecuado por parte del futuro INFOP. Con frecuencia, en las instituciones formativas de los países desarrollados los representantes sindicales forman parte de los alumnos (en todos los niveles) y en ocasiones, de los propios profesores cuando se trata de asuntos relacionados con las relaciones laborales o las técnicas de negociación. Finalmente, ha de tenerse en cuenta que una labor de diálogo y explicación con las organizaciones sindicales sobre el sentido, finalidad y misión del INFOP constituye una necesidad que ha de abordarse de inmediato.

Otras asociaciones civiles como las **organizaciones empresariales** y las **Organizaciones No Gubernamentales** pueden ser igualmente útiles aliados. Las organizaciones empresariales por cuanto es de su interés el funcionamiento de una Administración Pública que actúe con calidad y eficacia, basada en la seguridad jurídica y en la transparencia, que permitirán reglas del juego que faciliten la actuación de las reglas del mercado. Para las Organizaciones No Gubernamentales, la existencia de funcionarios técnicamente preparados y sensibilizados con las fuerzas sociales y la situación de colectivos especiales o desfavorecidos, puede facilitar su labor de asistencia social o de desarrollo de comportamientos democráticos en la sociedad.

Finalmente, los aliados más necesarios son los **funcionarios públicos**. Ha de realizarse una labor de convencimiento de los empleados públicos, señalándoles la utilidad del INFOP para la adquisición de conocimientos y técnicas y para su ampliación, estableciendo, en su caso, pasarelas necesarias para el desarrollo de sus carreras profesionales y facilitándoles incluso la posibilidad de transmitir sus conocimientos a los colegas, ejerciendo esporádicamente de docentes en aquél.

En el ámbito internacional, el **Instituto Nacional de Administración Pública** está dispuesto a ejercer de colaborador activo y, en consecuencia, aliado de largo recorrido con el INFOP. La firma del Memorándum de colaboración con la Secretaría Técnica y de Planificación así lo atestigua. Además, el INAP de España puede proporcionar al INFOP expertos técnicos en planificación de actividades formativas, docentes

experimentados procedentes de la Administración Española o de las Universidades, experiencias formativas, casos prácticos y toda su importante red on-line y plataforma de realización de cursos.

Estrategia

Una estrategia adecuada a la situación, los recursos disponibles y el tiempo necesario, necesita definirse de forma imprescindible. Con el fin de establecer con claridad los diversos parámetros que han de tenerse en cuenta, desarrollaremos, a continuación, los siguientes apartados:

- ▶ *Consenso necesario con los grupos políticos.*
- ▶ *Diálogo con los Sindicatos.*
- ▶ *Formalización de la creación del INFOP.*
- ▶ *Fortalecimiento del INFOP mediante su visibilidad, prestigio y valor.*
- ▶ *Lograr la máxima eficiencia, aprovechando los recursos disponibles.*
- ▶ *Recabar y obtener apoyo de España y USA, así como de los organismos de cooperación existentes.*

CONSENSO NECESARIO CON LOS GRUPOS POLÍTICOS

La experiencia en la Asamblea que tuvo lugar como consecuencia de la presentación del proyecto por parte de los consultores en la Comisión de Trabajo, pone de manifiesto la necesidad de trabajar este campo de forma especial. Sorprendentemente, la actitud de los parlamentarios de ARENA fue especialmente positiva en las tres intervenciones de los Diputados y de la Presidenta de la Comisión que tuvieron lugar. En consecuencia, una labor exhaustiva de explicación por parte de

la Secretaría Técnica del proyecto es imprescindible. Por su relación, aunque indirecta, cercana, con el Proyecto de Ley de Función Pública, la Secretaría Técnica (bien directamente o por su encargo, de la Dirección General de Transformación del Estado) debe programar un conjunto de reuniones y documentos explicativos con los responsables políticos y parlamentarios del Frente para señalar la utilidad, fines y objetivos del proyecto. Con independencia de que el instrumento elegido sea en el marco de un proyecto de ley o un Decreto, esta labor debe ser iniciada la mayor brevedad.

La labor explicativa no debe limitarse a las fuerzas políticas que apoyan al Gobierno, sino que también ha de extenderse a los partidos que parecen tener, a priori, una actitud positiva (ARENA y GANA).

DIÁLOGO CON LOS SINDICATOS

Como hemos expuesto en otro apartado de este informe, la relación cercana y el apoyo de los sindicatos constituye un elemento imprescindible para el éxito del proyecto. El hecho de que en el mismo acto de presentación del proyecto por parte del Secretario Técnico y de Planificación de la Presidencia existiese un grupo de sindicalistas que se opusieron a la ley de Función Pública y por extensión, se entiende, a al INFOP, puede ser considerado como un hecho negativo que puede augurar dificultades al proyecto.

En la reunión mantenida con un numeroso grupo de sindicalistas, sin embargo, la impresión alcanzada fue la contraria, lo que hace augurar que tras las convenientes explicaciones el proyecto puede lograr el éxito. Para asegurarlo, se propone que, de forma sistemática, una vez elaborado el proyecto, se establezca un calendario de reuniones en las que de forma sistemática se explique a los representantes sindicales concernidos (y no sólo a aquellos que se presume van a dar su apoyo) todos los aspectos de relevancia del INFOP, su papel en él, se escuchen sus sugerencias y se les anime a participar en las actividades formativas futuras.

FORMALIZACIÓN DE LA CREACIÓN DEL INFOP

Las declaraciones políticas realizadas por el Secretario Técnico y de Planificación de la Presidencia en el sentido de la creación del INFOP deben tener de forma inmediata plasmación en algún instrumento jurídico que las sustente. Entre las opciones en relación con la creación del INFOP, destacan su institucionalización por Decreto o por Ley. En nuestra opinión debiera crearse en el mínimo plazo de tiempo posible por Decreto de la Presidencia. Este parecer se sustenta en las siguientes razones:

- La institucionalización del INFOP permite avanzar en el proceso de realización de actividades formativas con carácter inmediato, recabando apoyos y colaboraciones, tanto con base en el Presupuesto como de otros países u organismos de cooperación.
- La inmediata puesta en funcionamiento del INFOP facilita los proyectos del Gobierno de aprobación de la Ley de Función Pública, puesto que puede utilizar esta nueva Institución como vehículo o instrumento de debate de la reforma del empleo público.
- La previsible larga tramitación de la ley de función pública permitiría realizar en el INFOP buena parte de los estudios y trabajos necesarios para aprobar tan importante proyecto de ley.
- Aunque el INFOP pueda ser más tarde ratificado y sus competencias ampliadas en la Ley de Función Pública, el comienzo de su andadura puede facilitar el proceso de aprobación de la ley. (En España el INAP fue creado en 1958 y la ley de funcionarios fue aprobada en 1964).

FORTALECIMIENTO DEL INFOP MEDIANTE SU VISIBILIDAD, PRESTIGIO Y VALOR

Las Instituciones necesitan mostrar públicamente sus actividades, logrando visibilidad suficiente, pues de una política pública se trata. Para ello nuestra propuesta, que se detalla en otro apartado de este Informe, consiste en celebrar de inmediato actividades formativas, incluso antes de que su aprobación formal tenga lugar. Estas actividades deben procurar que el público funcional y la opinión pública también, conozcan sus actividades, participen en ellas y tengan algún reflejo en los medios de comunicación, tanto en letra impresa como digitales.

El INFOP debe realizar actividades que generen prestigio como lugar de debate, de capacitación de empleados y como lugar de investigación. Por ello, debe abrirse a la sociedad, debe constituirse, de ser posible, también como foro de discusión y de presentación de proyectos gubernamentales y otras instituciones que hagan que su reconocimiento aumente.

Generar valor añadido es una de las finalidades esenciales del INFOP y por ello, debe estar abierto a todas las iniciativas, internas y externas, que contribuyan al reconocimiento social de la Administración Pública y de sus empleados, mediante todo tipo de actividades desde la realización de investigaciones, debates o realización de conferencias nacionales o internacionales, además de los cursos de formación.

LOGRAR LA MÁXIMA EFICIENCIA, APROVECHANDO LOS RECURSOS DISPONIBLES

Los organismos deben comenzar su actividad con los medios disponibles, aunque en su estrategia esté presente el logro de los recursos necesarios para el desarrollo de su actividad. Ha de comenzarse a trabajar de forma inmediata con los recursos disponibles o con los que pongan a su disposición otras instituciones.

En materia de recursos humanos puede empezar las actividades con el propio personal de la Secretaría Técnica, con la ayuda de nuevas incorporaciones o con la asistencia de las personas que integran la red de capacitación.

En lo que concierne a los medios, deben utilizarse los existentes, como aulas o salones de actos existentes en los Ministerios o en el marco de la colaboración posible, de otras instituciones u organismos.

Mediante las autorizaciones necesarias, puede lograrse que algunos destacados funcionarios o profesores impartan los cursos, recabándose las autorizaciones necesarias en el Ministerio de Hacienda o con la ayuda de Organismos Internacionales para sufragar los gastos necesarios para el desarrollo de las actividades formativas.

RECABAR Y OBTENER EL APOYO DE ESPAÑA Y USA, ASÍ COMO DE LOS ORGANISMOS DE COOPERACIÓN EXISTENTES

Como quedó palmariamente demostrado en la inauguración del Tercer Foro de la Función Pública, por parte de los Embajadores de España y USA el apoyo a la ley de Función Pública y a la constitución de un instituto de formación pública es indiscutible,

La Ley de Función Pública es un proyecto que cuenta ya con algunos años y que, al no haber sido aprobado en la anterior legislatura, continúa siendo un objetivo prioritario de la estrategia de colaboración y ayuda de estos países. Para los jefes de las delegaciones diplomáticas de USA y España el apoyo que en la anterior legislatura

dieron a este proyecto de ley, debe continuar y en este sentido animan incesantemente a los responsables políticos del gobierno salvadoreño.

Ambos países comparten, además, que la puesta en marcha del INFOP forma parte del proyecto, más ambicioso y amplio, de aprobar la ley de la Función Pública, y por ello se muestran partidarios de que los organismos de cooperación de sus países (especialmente USAID y AECID) participen del proceso mediante las ayudas de cooperación necesarias.

No se agotan, no obstante, las posibilidades de cooperación y ayuda a proyectos de esta naturaleza con USAID y AECID, sino que es preciso tener en cuenta al Gran Ducado de Luxemburgo, con cuya ayuda ha sido posible la realización de esta asistencia técnica; de forma similar otros países europeos e instituciones dependientes de Naciones Unidas, como CEPAL, PNUD y otras, así como instituciones de carácter financiero como el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Mundial y la Organización de Estados Americanos.

Ha de aprovecharse especialmente, en este sentido, la inclusión de los programas de fortalecimiento del Estado como uno de los ejes prioritarios de todos los países desarrollados con destino a la ayuda de los países en desarrollo, puesto que se trata de una rúbrica en la que proyectos como éste tienen un encaje evidente.

GANAR PRESTIGIO Y VISIBILIDAD, APORTANDO VALOR

El comienzo de las actividades del INFOP debe perseguir la calidad de sus actuaciones y su lanzamiento, alcanzar al máximo número de interesados. Por ello, sus actividades se proponen en dos etapas: inicial y de desarrollo, de acuerdo con la secuencia temporal que sea fijada por las autoridades responsables.

ETAPAS INICIAL Y DE DESARROLLO DEL INFOP

Conforme se exponía en el apartado anterior, el INFOP debe consolidarse de acuerdo a actividades que le aporten visibilidad y prestigio. Estas actividades son las que se exponen a continuación, ordenadas consecutivamente en dos etapas; la inicial y la de desarrollo

ETAPA INICIAL

Tiempo de desarrollo 4 meses

Actividades a realizar:

- Elaboración, debate y aprobación del proyecto de Decreto del Instituto Nacional de Formación Pública.
- Diseño y aprobación de nuevas diplomaturas en colaboración con Universidades.
- Celebración de dos cursos de altos funcionarios directivos realizados en San Salvador por profesores funcionarios del INAP de España sobre habilidades directivas y gerencia pública e innovación y calidad de la gestión pública.

ETAPA DE DESARROLLO

Tiempo de desarrollo 18 meses.

Actividades a realizar:

Celebración de un simposio internacional sobre talento humano y servicio público

Descripción de la acción

Una de las estrategias de éxito del INFOP se basa en su prestigio y visibilidad en el escenario público. La visibilidad y la confianza no pueden inspirarse en simples campañas de imagen sino en actividades e iniciativas que creen estado de opinión y tengan impacto en los valores y la cultura de la organización. La organización de un evento de ámbito internacional sobre “Talento humano y servicio público” con asistencia de profesionales de la gestión pública de reconocido prestigio puede tener un fuerte impacto en la imagen del INFOP dentro de la organización e incluso en la sociedad, aparte de su proyección internacional. Las ideas que debe transmitir este evento a través del INFOP pueden relacionarse con:

La apertura internacional del proyecto

La innovación administrativa como plataforma de la modernización del país

La gestión pública y la gestión privada

Compromiso del Gobierno de El Salvador con la profesionalización y transparencia de la acción de gobierno

Cooperación iberoamericana

Se celebrará el evento entre marzo y octubre de 2016, con dos días de duración en el que se contará con la participación de destacados expertos en estas materias procedentes de El Salvador, España, USA, México, República Dominicana, Chile y otros países iberoamericanos, así como del CLAD, para evaluar el estado actual de la gestión pública y la profesionalización del servicio público. El INAP de España colaborará especialmente en su organización enviando expertos y proponiendo la participación de otros procedentes del área iberoamericana.

El evento podrá tener sesiones abiertas con participación del público interesado, y cerradas, en la que los expertos debatirán sobre los temas elegidos y presentarán finalmente una declaración general que será proporcionada al Gobierno del El Salvador. En la comunicación exterior, el Gobierno nacional de El Salvador debería difundir sus avances en la profesionalización y transparencia de la gestión pública y sus estrategias de futuro.

Las sesiones deberán transmitirse en internet, abriendo la posibilidad de participación

de los profesionales o expertos no asistentes aportando sus comentarios a través de foros.

Objetivo

- Poner en valor las innovaciones en materia de gestión pública en el mundo iberoamericano, así como los avances en materia de profesionalización del empleo público en Iberoamérica y en El Salvador.
- Presentar ante la opinión pública del país la importancia de la profesionalización del empleo público como modelo para una Administración Pública que sirva como instrumento eficaz de desarrollo económico y social.
- Reforzar la imagen del INFOP como elemento capital en la profesionalización del empleo público e instrumento crítico en el desarrollo de una Administración Pública moderna y eficaz.
- Reforzar las relaciones de cooperación salvadoreño-españolas, y más específicamente entre el INFOP y el INAP español.

Producto

Celebración de un simposio de dos días de duración con 5 expertos internacionales y 5 salvadoreños en las sesiones cerradas, y la asistencia y participación de 200 empleados públicos en las sesiones abiertas. En las sesiones transmitidas por la red pública de telecomunicaciones, la participación podría ascender a otros 300 profesionales de la función pública distribuidos entre los países iberoamericanos.

Plazo de ejecución

Dos días entre los meses de marzo y octubre de 2016.

Presupuesto

El presupuesto asignado a esta intervención sería de unos 20.000 euros para financiar gastos de billetes de avión, dietas y viáticos, honorarios de los expertos participantes, gastos de instalación del evento, comunicación, etc.

Esta asignación muy probablemente no cubrirá el coste total del evento por lo que la STP deberá conseguir financiación adicional, bien de sus propios presupuestos o recursos o bien mediante el patrocinio y la colaboración de organismos o entidades cooperantes.

Para minimizar el coste, el Gobierno El Salvador debe aprovechar la infraestructura ya disponible para la organización del evento.

Resultados

-Difusión social y profesional de los valores y políticas de la gestión pública y la profesionalización de la función pública en la Administración El Salvador y otras Administraciones de su entorno geográfico, así como de sus experiencias, avances y obstáculos.

-Impacto en los medios de comunicación de la importancia de una Administración pública profesional formada por empleados públicos capacitados y formados, para lo que se fomentarán las entrevistas con los expertos iberoamericanos y los reportajes del evento.

-Intercambio de puntos de vista y experiencias entre expertos de El Salvador y de otros países iberoamericanos con un propósito de aprendizaje para que las prácticas de mayor éxito puedan ser aplicadas e implementadas en la Administración de El Salvador.

Organización de cursos transversales organizados por el INFOP realizados por profesores y funcionarios salvadoreños.

De acuerdo con las posibilidades de colaboración que brinden los acuerdos con Universidades, la red de capacitación y la financiación internacional de actividades formativas concretas, deberían programarse cursos que conformen la base de en el futuro la oferta habitual del INFOP.

Desarrollo de un curso en el INAP sobre gestión pública

Descripción de la acción

El proyecto de cooperación deberá incorporar una estancia de expertos funcionarios salvadoreños al INAP con el objeto de asistir a una acción formativa como curso de capacitación en la que además de conocer con algún detalle la organización de la administración española, podrán prestar una especial atención a las políticas de selección y carrera de los funcionarios españoles. El INAP organizará en el mes de diciembre de 2017 un curso de 20 horas para una delegación de 10 funcionarios directivos, sobre gestión pública española, con la participación española de altos funcionarios de la Administración estatal. En el proyecto participa también con una especial intensidad el Instituto Nacional de Administración Pública de España que se perfila como el principal *partner* del INFOP en el desarrollo de dos de las intervenciones previstas en el proyecto, ya que organiza la visita de los altos funcionarios salvadoreños a su sede al tiempo que programa la asistencia de funcionarios expertos españoles a la sede del INFOP. Estas relaciones deben suponer, en general, un estrechamiento de las relaciones entre los dos países.

Objetivo

El curso tiene como finalidad que los visitantes adquieran una visión integral de la Administración del Estado español y puedan compartir prácticas, experiencias y

conocimientos con altos funcionarios españoles en el área de gestión en el que ellos se desempeñan en la Administración salvadoreña.

Producto

La acción debe materializarse en un curso de 20 horas a desarrollar entre el lunes y viernes de una semana del mes de septiembre u octubre, con los siguientes contenidos:

- Una parte común de 4 horas de clases participativas impartidas en la sede del INAP por altos funcionarios españoles sobre:
 - Organización territorial del Estado
 - Organización de la Administración del Estado
 - Políticas de calidad, administración electrónica y simplificación de la gestión
 - Evaluación y control de políticas, servicios y gasto público
 - Transparencia y buen gobierno
 - Selección y profesionalización de funcionarios públicos
 - Planes de formación y políticas públicas
 - Ética y cultura de los empleados públicos
 - Política y directivo público

- Tutorías o asistencias individualizadas en el área de interés específica de cada visitante, en horario de 2/3 horas diarias por la tarde.

Plazo de ejecución

Una semana del mes de diciembre de 2017

Presupuesto

La asignación del proyecto ascendería a unos 38.000 euros, con el propósito de cubrir los gastos de desplazamiento y alojamiento de la expedición El Salvador. En cuanto a

la financiación de los costes relativos a las tutorías o clases previstas, el INAP debería contribuir esencialmente con sus propios recursos e infraestructuras para la organización de las clases en sus propias instalaciones y con su propio profesorado, en parte constituido por funcionarios propios. Las tutorías o sesiones de trabajo también deberían ser organizadas por el INAP con los departamentos o instituciones correspondientes, de acuerdo con los requerimientos o demandas del INFOP.

Resultados

- Aportar a los funcionarios visitantes un certificado de aprovechamiento del curso impartido.
- Aplicación y rendimiento de los conocimientos adquiridos por el funcionario visitante en el desempeño de su puesto de trabajo.
- Enriquecimiento de redes y contactos profesionales.
- Aprendizaje mutuo de los funcionarios visitantes y los funcionarios españoles participantes.
- Fortalecimiento de las relaciones El Salvadoreño-españolas, así como con otros países colaboradores en el proyecto y especialmente entre la STP y el INAP español.

Colaboración de expertos españoles en cursos, conferencias, paneles o reuniones de trabajo en la administración salvadoreña

Descripción de la acción

Desde marzo de 2016 a marzo de 2017 se propone la llegada a El Salvador de expertos españoles que desarrollen actividades docentes, impartan conferencias, participen en paneles y reuniones de expertos para compartir conocimientos y experiencias de la Administración española que puedan tener un reflejo positivo en la Administración de El Salvador.

Esta asistencia técnica estará a cargo de funcionarios expertos españoles ya que su propósito es el de transferir conocimiento especializado de la función pública, orientado a su utilización inmediata en los procesos y sistemas administrativos del

gobierno de El Salvador. Es decir, su enfoque es eminentemente práctico y operativo, con el objetivo de enriquecer a los alumnos en competencias o habilidades propias y específicas de la gestión pública.

La intervención se concretaría en la impartición por funcionarios expertos españoles de un curso en horario de mañana y tarde, con 20 horas de duración, entre el lunes y el viernes de una semana. El profesor deberá además aportar al INFOP el manual del curso, su guía pedagógica, material didáctico utilizado (cuestionarios, casos, artículos) y un ensayo original, que quedarán a disposición del organismo salvadoreño para su reutilización por los futuros profesores del organismo en nuevas acciones de capacitación destinadas a funcionarios salvadoreños.

El curso, por tanto, aparte de adiestrar o capacitar a sus alumnos en la técnica o competencia concreta que constituya su objeto, debe facilitar al INFOP un material docente que pueda utilizarse en futuros cursos por sus propios profesores, generando un efecto multiplicador.

Por lo general y orientativamente, el curso se impartirá para grupos de 25 alumnos, aunque el número podrá variar en más o en menos según el contenido o su metodología pedagógica. La selección de estos alumnos corresponderá a la STP, de acuerdo a criterios de homogeneidad y aprovechamiento del curso en el puesto de trabajo.

La asistencia del funcionario experto español podrá complementar la impartición del curso con su participación en reuniones de trabajo, paneles de expertos o entrevistas con funcionarios homólogos salvadoreños para profundizar el intercambio de conocimientos, experiencias y prácticas en el ámbito de la gestión pública que les sea común. Estas intervenciones complementarias deberán ser programadas por la STP de acuerdo con los ministerios, organismos del gobierno salvadoreño u otras entidades territoriales (municipios o departamentos) en horario de mañana y siempre que no interfieran en la programación del curso.

En esta intervención participará con una especial intensidad el INAP de España. De hecho, este Instituto se perfila como el principal “partner” del INFOP en el desarrollo de esta intervención, ya que seleccionará a los profesores asistentes y junto con el instituto salvadoreño, programará los contenidos de los cursos. Esta intervención constituye un ejercicio de colaboración entre dos instituciones y además un apoyo técnico que permite acumular, en una institución naciente, la experiencia de otra que

alcanza ya más de cincuenta años de vida. En efecto, la posibilidad de que el INAP transfiera parte de su experiencia al INFOP es uno de los elementos clave de la propuesta que se realiza. La experiencia del INAP español constituye un referente en Europa e Iberoamérica y, en consecuencia, se entiende que este apoyo, que deseamos perdure en el tiempo, puede ser un elemento básico del cumplimiento de su misión para el INFOP. El compromiso de los responsables del INAP es firme, pues consideran que esta transferencia de conocimientos puede ser la base incluso de políticas aún más ambiciosas como la participación de expertos de El Salvador en el Banco de conocimientos y en la red de expertos que recientemente ha comenzado su andadura.

Objetivo

Se explican a continuación los objetivos establecidos,

- Transmitir conocimiento y técnicas en las diversas áreas de la gestión pública.
La experiencia que ha tenido lugar en España, en el Instituto Nacional de Administración Pública, en los últimos cincuenta años, puede ser de gran interés puesto que se trata del aprendizaje de técnicas, conceptos y habilidades de un país con una administración pública profesionalizada, seleccionada en virtud de criterios de mérito y capacidad y que gestiona las políticas públicas de un país desarrollado.
- Formar formadores en áreas de la gestión pública para que posteriormente puedan formar a otros funcionarios en las técnicas correspondientes.
Las técnicas y conocimientos que se van a impartir tienen el propósito y vocación de perdurar en las prácticas administrativas de la Administración salvadoreña. Por esta razón el modelo escogido es el de que al menos una parte sustancial de las personas que vayan a asistir a las clases impartidas por los expertos españoles sean a su vez propuestos por sus instituciones o por el propio INFOP como futuros profesores de la materia. Es esta la forma más eficaz de extender el conocimiento y el modelo que permite replicar las técnicas hasta que se consolidan en el quehacer habitual de una Administración Pública.
- Crear lazos entre profesionales que administran las mismas áreas de gestión pública.
El establecimiento de redes que relacionan a profesionales de diversos países se ha mostrado como un elemento esencial en la difusión de las mejores prácticas y de conocimiento de técnicas que han logrado éxito en los diversos

países. La convivencia, debate, resolución de problemas de forma conjunta puede constituir el embrión de mayores y más profundos proyectos en común así como de la aplicación de soluciones a problemas similares. La aplicación, además, de la red Internet facilita exponencialmente el contacto entre los profesionales y su simultaneidad genera resultados que pueden ser conocidos de inmediato por varios interlocutores, todos ellos profesionales interesados.

- Conocer técnicas innovadoras que mejoren la prestación del servicio público.

Las técnicas innovadoras que crecen sin cesar (unas veces producto de las modas de gestión, otras de verdaderos avances) pueden compartirse y de su estudio y experimentación sacar conclusiones aplicables a la administración de que se trate. Aquellas que han tenido éxito en un país pueden ser estudiadas y aplicadas con las adaptaciones necesarias a los otros.

Generar experiencias piloto, conocer casos concretos, estudiar resultados obtenidos: solo desde el debate entre profesionales se pueden generar productos que en la práctica establezcan prácticas de éxito.

Materias:

Debe tratarse de cursos y enseñanzas que cumplan las siguientes condiciones:

-Que tengan una relación directa con la capacitación de los funcionarios medios y altos en la administración salvadoreña, de forma que el aprendizaje de las técnicas transmitidas redunde, a corto y medio plazo, en la mejora de la prestación del servicio de estos funcionarios y, por ende, de sus unidades administrativas.

-Que hayan sido objeto de experiencia reiterada en el INAP de España, tanto por la utilidad de la materia como por la experiencia y capacidad didáctica de los profesores. Es esencial que las materias hayan resultado probadas en la experiencia práctica de los gestores públicos y que hayan extraído enseñanzas que hayan mejorado el servicio público encomendado.

Producto

- 15 cursos de 20 horas de clase presencial, a celebrar en el Instituto Nacional de Formación Pública (INFOP). Los cursos se impartirán cada día de lunes a viernes con horario a partir de las cuatro de la tarde. Los alumnos deberán ser seleccionados entre funcionarios profesionales de nivel superior que tengan conocimientos en la materia. Entre ellos serán seleccionados aquellos que en el futuro serán formadores.

- Reuniones presenciales con especialistas y funcionarios de los Ministerios interesados para intercambiar puntos de vista sobre las mejores prácticas y experiencias, con el fin de establecer lazos de cooperación profesional y lograr redes de establecimiento de buenas prácticas que mejoren el rendimiento de las organizaciones públicas salvadoreñas.

A los cursos deben añadirse;

-Reuniones con los representantes de los Ministerios para intercambiar experiencias y creación de redes.

-Reuniones de atención especial para formadores futuros.

-Manual en cada actividad formativa que deberá contener los materiales expuestos ante los alumnos, la guía metodológica del profesor y un ensayo sobre la materia de al menos treinta folios, acompañado de bibliografía y notas científicas.

Los cursos que se proponen, a los que podrán añadirse otros, en función de las necesidades específicas del INFOP y la capacidad de oferta del INAP, son las siguientes:

1 Gestión del cambio e innovación

Duración carga lectiva: 20 horas

Reuniones con responsables: 4 horas

Reuniones con formadores: 10 horas

Descripción: analizar la importancia del liderazgo de los responsables en la gestión del cambio en las Administraciones Públicas y las diferentes cuestiones que se han de tener en cuenta en un proceso de transformación organizativa, teniendo en cuenta la innovación imprescindible en nuestra sociedad. Este curso tiene por objetivo capacitar a los alumnos para dar respuesta a las nuevas necesidades que surjan en su organización, reajustando prioridades y funciones, y fomentar la disposición a aceptar nuevos enfoques y cambios.

El cambio debe consistir en transformar la cultura administrativa tradicional basada en la observancia del procedimiento, en una cultura de gestión orientada al logro de *resultados*, al desarrollo de la innovación, a la asunción de responsabilidades y a la toma de conciencia sobre el valor de los recursos utilizados. Los objetivos son:

- Sensibilizar a los participantes acerca de que en la actualidad el cambio es la norma.
- Aprovechar el cambio como medio de desarrollo, mejora y crecimiento.
- Dotar de herramientas que permitan implantar los cambios de forma rápida y duradera.
- Entrenar las habilidades de gestión del cambio.
- Analizar las formas de actuación necesarias para responder a la nueva situación de crisis económica y austeridad, así como a los cambios de régimen jurídico de la actuación administrativa. En función de ello, el curso que tiene un carácter marcadamente práctico, combina la resolución de casos relacionados con las actuaciones habituales de los funcionarios en el ámbito de la acción administrativa y la necesidad de utilización de herramientas e instrumentos de cambio, incluyendo los cambios de régimen jurídico.
- Conocer y debatir sobre técnicas y conocimientos necesarios en épocas de cambio. Por ello, se destinan tres de las sesiones a debatir y formar en temas como la comunicación, la transparencia o la evaluación del rendimiento.
- Estudiar el impacto de las limitaciones presupuestarias en la gestión de personas, y las medidas que pueden impulsar los gestores de RRHH
- Adquirir, experimentar y debatir sobre las competencias de liderazgo y gestión del cambio. Se analizará, mediante los casos prácticos que ocupan más del cincuenta por ciento del tiempo de duración del curso, el cambio de cultura en una organización pública y su implicación en las personas.

2 Evaluación del desempeño

Duración carga lectiva: 20 horas

Reuniones con responsables: 4 horas

Reuniones con formadores: 10 horas

Descripción: En la administración de los recursos humanos resulta cada vez más necesario evaluar la dedicación, el esfuerzo y si es posible, los resultados de quienes tienen a su cargo la gestión de los recursos públicos. Esta técnica, procedente del ámbito privado debe tener su adaptación específica al ámbito público.

El curso analizará la Evaluación del Desempeño como método de análisis dentro del marco de la Dirección Pública. La evaluación del desempeño es un conjunto de técnicas de gestión de las personas que buscan medir el rendimiento y detectar el grado de ejercicio de determinados comportamientos profesionales que se consideran correctos o excelentes.

Las técnicas de evaluación contemporáneas (contemporáneas porque la evaluación del desempeño ha existido siempre que los seres humanos han trabajado juntos de manera organizada, o sea, siempre) tienen su origen en los ejércitos alemán y estadounidense en la Segunda Guerra Mundial, desde donde se extendieron enseguida a las organizaciones públicas y privadas de los Estados Unidos y luego del resto del mundo.

El curso analizará la evaluación del desempeño como técnica de gestión en el marco de la Dirección Pública. Sus objetivos de aprendizaje son:

- Familiarizar al alumno con las distintas técnicas y aspectos de la evaluación del desempeño.
- Capacitar a los alumnos para participar activamente en un proceso de implantación de la evaluación del desempeño.
- Capacitar a los alumnos para establecer objetivos de rendimiento; para elaborar y aplicar diccionarios de competencias profesionales adecuados para evaluar el desempeño y para diseñar y mantener entrevistas de evaluación del desempeño eficaces.

3 Habilidades directivas y gestión pública

Duración carga lectiva: 20 horas

Reuniones con responsables: 2 horas

Reuniones con formadores: 10 horas

Descripción: La globalización y los retos del desarrollo tecnológico en materia de comunicación han cambiado sustancialmente las capacidades de las Administraciones públicas de cumplir sus objetivos, transformando el entorno y los agentes en los que operan. Estos cambios ponen de manifiesto la necesidad de replantearse la figura del **funcionario** público, para adaptarla a las necesidades de gobierno relacional que las Administraciones Públicas requieren y los ciudadanos demandan. El objetivo del curso es formar empleados públicos de alto nivel para desarrollar habilidades directivas y analíticas, que les permitan abordar, de forma creativa e innovadora, la gestión de los asuntos públicos para afrontar los retos requeridos por los nuevos estilos de gobierno relacional. Dentro del este curso se trataran fundamentalmente las habilidades de comunicación pública, liderazgo y gestión del cambio en las organizaciones, así como la revisión de los instrumentos de planificación estratégica y por objetivos para una nueva realidad.

CURSO A REALIZAR EN LA ETAPA INICIAL

4 Dirección estratégica y planificación estratégica

Duración carga lectiva: 20 horas

Reuniones con responsables: 4 horas

Reuniones con formadores: 4 horas

Descripción: analizar la planificación estratégica como método de gestión pública, prestando especial atención a algunas experiencias en la Administración. Se estudiarán los aspectos más destacables, los conceptos fundamentales y los principios de la planificación estratégica y de la dirección por objetivos.

El curso analizará la Planificación Estratégica como método de gestión pública, prestando especial atención a algunas experiencias en la Administración española.

Los objetivos fundamentales del curso son:

- Analizar los aspectos más destacables de la Planificación estratégica y Dirección por Objetivos: conceptos fundamentales y principios.
- Motivar a los participantes en la reflexión estratégica para enfrentar los desafíos del sector público.
- Profundizar en el conocimiento y manejo de las principales herramientas necesarias para formular e implementar la planificación estratégica como método de trabajo en las organizaciones públicas.
- Conocer algunas experiencias de planificación estratégica llevadas a cabo en la Administración Pública.
- Aplicar los conocimientos adquiridos mediante la elaboración de un plan estratégico.

5 Ética pública y conflicto de intereses

Duración carga lectiva: 20 horas

Reuniones con responsables: 4 horas

Reuniones con formadores: 4 horas

Descripción: Este curso pretende realizar un repaso por los temas más relevantes relacionados con la ética del empleado público y la construcción de infraestructura ética, entendida ésta como mecanismo de prevención de la corrupción y de desarrollo institucional. En él se analizarán diferentes concepciones de la ética y de la ética pública y se reflexionará sobre cómo aplicar a los casos concretos estas teorías generales. También se estudiarán los componentes fundamentales de la ética política, se reflexionará sobre las tensiones entre ética y política y se trabajarán los rasgos fundamentales de la ética profesional del empleado público. Por otra parte, se definirá la corrupción, se estudiarán las variables fundamentales de análisis del fenómeno y se estudiarán sus efectos. Finalmente, se describirán diversas estrategias de lucha anticorrupción y diversas medidas de promoción de la infraestructura ética en el empleo público, así como instrumentos de medición y evaluación existentes, reflexionando sobre sus utilidades, dificultades de implementación y limitaciones. Los objetivos son:

- Reflexionar sobre el papel de la ética hoy y debatir sobre el relativismo y el multiculturalismo como retos conceptuales para la construcción de una ética pública universal. Dar a conocer diversos enfoques de teoría ética y su configuración como discursos de integridad insertos competitivamente en sociedades plurales.
- Analizar las complejas relaciones entre la ética y la política.
- Analizar la ética del empleado público como ética aplicada y reflexionar sobre sus retos esenciales. Reflexionar sobre los conflictos de valores en el servicio público y el papel de los códigos de conducta.
- Comprender la complejidad del fenómeno de la corrupción y sus variables de análisis.
- Conocer los efectos de la corrupción. Entender la importancia del concepto de infraestructura ética, sus componentes y la relación entre ellos.
- Analizar los instrumentos más importantes de lucha contra la corrupción existentes en los países desarrollados. Conectar las teorías sobre la calidad de la democracia con la ética pública y la lucha contra la corrupción.
- Conocer los métodos de investigación y diagnóstico institucional, los indicadores de gobernabilidad e integridad y los proyectos relevantes de evaluación en la materia.

6 Elaboración de planes de formación y capacitación

Duración carga lectiva: 20 horas

Reuniones con responsables: 4 horas

Reuniones con formadores: 10 horas

Descripción: La formación y capacitación de los funcionarios debe estar inmersa en un proceso planificador que procure congeniar la disponibilidad horaria, las necesidades de la organización y las carencias de los empleados. Para ello, resulta imprescindible contar con el parecer de los responsables y adecuar la oferta a las posibilidades reales de dedicación a las actividades formativas de los funcionarios más capaces y responsables.

Una metodología específica es necesaria: contar con los proyectos estratégicos de la organización, el parecer de los responsables y las propuestas de los empleados. Por ello, es conveniente conocer las técnicas más adecuadas para estudiar, conocer y más tarde aplicar las carencias formativas de conocimientos teóricos y prácticos que son necesarios para la construcción de una Administración pública eficaz, servida por funcionarios públicos capacitados y motivados. El conocimiento de las necesidades personales debe aunarse con las carencias de la organización, pero de su eficaz combinación nacerá el funcionamiento eficaz, transparente y cercano a los ciudadanos.

7 Mediación y negociación de conflictos en las organizaciones

Duración carga lectiva: 20 horas

Reuniones con responsables: 2 horas

Reuniones con formadores: 10 horas

Descripción: En el seno de los equipos, por su parte, se producen a menudo conflictos que alcanzan a los ámbitos externo e interno y que conviene solucionar o, en su caso, evitar, salvaguardando los principios del funcionamiento administrativo e intentando mejorar la eficacia sobre la situación original. La aparición de conflictos es inherente al propio proceso de socialización del ser humano. Desde el momento en que las personas nos orientamos a vivir conjuntamente y a construir modelos culturales pueden producirse desacuerdos de intereses, valores y pensamientos que llevan a diferentes posturas y, en algunos casos, a enfrentamientos. Una vez se ha producido en conflicto se deben aplicar herramientas y habilidades personales adecuadas para ser capaz de gestionar siempre que sea posible, resolverlo.

El objetivo general de este taller es conocer la importancia del manejo eficaz de las situaciones conflictivas para establecer modelos de relación positivos y estrategias que ayuden a evitar conflictos en el día a día laboral.

Los objetivos específicos son:

- Incorporar en el estilo habitual de relación laboral metodologías para hacer frente a situaciones conflictivas.
- Desarrollar la comunicación como elementos esencial para evitar / tratar situaciones conflictivas.
- Implicar / persuadir a los interlocutores para la solución de conflictos.
- Identificar los motivos que generan situaciones conflictivas para poder abordarlos y evitarlos en momentos futuros.

8 Desarrollo institucional y cultura administrativa

Duración carga lectiva: 20 horas

Reuniones con responsables: 4 horas

Reuniones con formadores: 10 horas

Descripción: La profundización en el modelo democrático que la ciudadanía demanda, necesita de una Administración Pública para poder materializar la relación entre los gobernantes y sus administrados de forma efectiva y eficiente. Para ello, es imprescindible partir de los elementos que conforman la llamada cultura administrativa, definida como la forma de hacer las cosas en el seno de las organizaciones, cómo elemento capital para que éstas pervivan en el tiempo y se garantice su desarrollo, de acuerdo a las necesidades de cada momento. Pero la cultura no es sólo la que perciben los responsables, sino que reside muchas veces en otros ámbitos de la organización. Para desarrollar las instituciones debemos estar atentos a la cultura profunda de las organizaciones, ya que es la forma de legitimar su papel. El objetivo del curso es revisar los elementos de la cultura administrativa, esto es, la ética pública, el servicio al ciudadano, los valores de la función pública, la rendición de cuentas y la consecución del interés general, para que, desde un enfoque práctico, se puedan revisar y adaptar a las nuevas necesidades, así como obtener una imagen clara de las necesidades institucionales que faciliten estas tareas.

9 Comunicación y atención al ciudadano

Duración carga lectiva: 20 horas

Reuniones con responsables: 1 horas

Reuniones con formadores: 10 horas

Descripción: Este taller tiene como objetivo fundamental desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias para un correcto desempeño profesional de la Comunicación, entendida de forma estratégica e integral y en el ámbito de la Administración pública.

El objetivo es formar profesionales con un conocimiento global de todas las áreas relacionadas con la comunicación pública, con la capacidad de selección, gestión y difusión, análisis y valoración crítica de la comunicación, elaboración de proyectos de comunicación y adaptación de forma eficiente a un entorno tecnológico y profesional en constante evolución.

10 Gestión y evaluación de proyectos

Duración carga lectiva: 20 horas

Reuniones con responsables: 4 horas

Reuniones con formadores: 10 horas

Descripción: El objetivo de este curso es conseguir que los participantes conozcan los distintos modelos de gestión de recursos que han de aplicar en función del proyecto concreto que hayan de gestionar. Para ello, deberán aprender a: planificar, realizar estimaciones de costes, efectuar el tipo de seguimiento más adecuado para poder corregir, en tiempo real, las desviaciones que se vayan produciendo. En definitiva, se trata de aprender técnicas y herramientas de gestión de proyectos y de desarrollar las habilidades interpersonales necesarias para poder coordinarlo con éxito.

El aprendizaje de técnicas de evaluación y de gestión, como el análisis FODA y otros, deberá constituir la base de la actividad académica, de forma que teniendo en cuenta la singularidad de los diversos alumnos se construyan proyectos por los diversos grupos bajo la dirección del profesor que, más tarde, deberán expresar en público y debatir con los compañeros.

11 Manual de acogida; principios, valores y actitudes de los funcionarios públicos

Duración carga lectiva: 20 horas

Reuniones con responsables: 4 horas

Reuniones con formadores: 10 horas

Descripción: El objetivo de este curso es conseguir transmitir al personal que ingresa en la Administración Pública cuáles son los principios que deben regir su vida profesional. Para ello, además de conocer la normativa vigente en la que se plasman los valores que deben estar presentes en su actuación administrativa y las consecuencias previstas para los supuestos de incumplimiento de sus deberes, deberán aprehender comportamientos tendentes a lograr un mayor acercamiento a los ciudadanos, lo que sin duda contribuirá a modificar su imagen tradicional ante ellos.

Para ello, se deberán estudiar los mejores comportamientos de comunicación, la gestión de los procedimientos más usuales y demandados por los ciudadanos, las más excelentes fórmulas de relación, incluyendo las páginas web y las redes sociales. La innovación en la sociedad actual constituye un elemento capital de la gerencia de las organizaciones y por ello, desde su llegada a las administraciones, los nuevos funcionarios deben ser imbuidos de principios y valores que junto con los tradicionales del servicio público e igualdad de todos los ciudadanos, les posicionen para la atención a los ciudadanos de una manera profesional y al mismo tiempo cercana.

12 Selección y profesionalización de los funcionarios

Duración carga lectiva: 20 horas

Reuniones con responsables: 4 horas

Reuniones con formadores: 10 horas

Descripción: El objetivo de este curso es que los participantes, partiendo del análisis de la Administración actual, por un lado determinen el perfil que debe reunir el funcionario -y, en consecuencia, estudien los distintos sistemas de pruebas selectivas a que deberían someterse los aspirantes a ingresar en la misma de forma que se garantice la más adecuada selección- y, por otro, el sistema de carrera administrativa y de formación permanente a aplicar.

El logro de una Administración Pública formada esencialmente por funcionarios públicos profesionales que desarrollan su actividad con sujeción a las leyes y a los representantes políticos cuya legitimidad se basa en las urnas en el seno de un país democrático, debe anclarse en procedimientos selectivos transparentes, basados en el mérito y la capacidad. Además, es este un requisito esencial de la continuidad de la acción administrativa, de manera que posteriormente, el ejercicio de la actividad profesional no esté basado en criterios políticos o nepóticos, sino en el desarrollo de las mejores capacidades profesionales de una carrera de servicio civil. Para ello, se estudiarán diversos modelos de función pública y de carrera administrativa, procurando extraer conclusiones que puedan tener validez en El Salvador.

13 Liderazgo y trabajo en equipo en la Administración Pública

Duración carga lectiva: 20 horas

Reuniones con responsables: 2 horas

Reuniones con formadores: 10 horas

Descripción: El objetivo es formar empleados públicos de alto nivel para desarrollar habilidades directivas y analíticas, que les permitan abordar, de forma creativa e innovadora, el liderazgo y la gestión de los asuntos públicos para afrontar los retos requeridos por los nuevos estilos de gobierno relacional. En las organizaciones públicas, el conocimiento de las herramientas esenciales de la dirección de personas es, cada vez más, un elemento fundamental del logro de resultados eficaces y de la prestación del mejor servicio a los ciudadanos. El ejercicio del liderazgo que, en todo caso, ha de ser ejercido en el seno de los grupos y equipos de trabajo de las organizaciones públicas, ha de asentarse en las adecuadas herramientas de motivación y de las técnicas experimentadas para las reuniones. Para ello, además de los conocimientos técnicos, en el curso se realizarán actividades prácticas consecuentes para el conocimiento de estas herramientas. La singularidad de la Administración pública no la exime de la incorporación de técnicas procedentes del ámbito privado que han demostrado su utilidad. Por ello, la combinación entre estas técnicas y las que en nuestro ámbito cobran un de tener como resultado el fortalecimiento de los dos principios de la confianza y la jerarquía, al utilizar figuras como la delegación, la avocación o la encomienda de gestión. Los objetivos que pretende el curso son esencialmente:

- Formar en técnicas gerenciales y habilidades directivas a los funcionarios. Crear y fomentar una cultura de dirección de la Administración y abrir un foro de debate y de intercambio de experiencias entre responsables de los diversos aspectos de las políticas públicas.
- Conocer las bases de la Dirección estratégica y del cambio organizacional en el seno de las organizaciones públicas. Lograr la asunción de métodos de trabajo de colaboración y comunicación entre personas y equipos de trabajo.
- Alcanzar el dominio de técnicas de trabajo que faciliten la resolución de problemas y la toma de decisiones eficaz. Conocer el marco de actuación y las habilidades necesarios para un mejor control del tiempo, así como de las reuniones de trabajo en las instituciones en las que se desarrolla la gestión pública.
- Aprender técnicas de motivación, liderazgo y trabajo en equipo.

14 El control de la actividad de las organizaciones públicas

Duración carga lectiva: 20 horas

Reuniones con responsables: 4 horas

Reuniones con formadores: 10 horas

Descripción: El objetivo del curso es que el alumno se familiarice con los diferentes tipos de control que es posible ejercer sobre la actividad y la gestión de las organizaciones públicas. Partiendo de los objetivos fijados al controlador por quien corresponda, o los buscados por él mismo autónomamente, se desarrollaran los tipos de gestión (de regularidad, de eficacia, de eficiencia, económico-financiero, de funcionamiento, etc.), las formas de ejercerlo (interno, externo), los modelos organizativos del mismo (auditoria, intervención, inspecciones de servicios, etc.) y su integración en el conjunto de la organización.

La orientación del curso será básicamente práctica, con una mínima estructura teórica centrada exclusivamente en los conceptos fundamentales, trasladando a los alumnos las técnicas y los procedimientos para llevar a cabo los controles. Todo el curso se basa en la concepción del control como una herramienta de apoyo a la gestión, más allá de una forma de exigencia de cuentas y responsabilidades. De ahí que el control que se exige a posteriori deba complementarse con actuaciones preventivas de conocimiento de fortalezas, debilidades y riesgos de las organizaciones que se quieren controlar.

Es muy importante también la relación entre el control como herramienta de gestión y la fijación de objetivos, a través de cuyo seguimiento y evaluación se puede medir la eficacia y eficiencia de la organización. Sobre todo ello se trabajará con los alumnos para trasladarles la importancia del control para el funcionamiento adecuado de la organización, para concienciarles sobre ello y para dotarles de unos conocimientos que, aunque generales, dada la duración del curso y la posible amplitud de su objeto, les habiliten para su desarrollo posterior.

15 Gestión de calidad. Taller de casos prácticos de gestión pública

Duración carga lectiva: 20 horas

Reuniones con responsables: 2 horas

Reuniones con formadores: 10 horas

Descripción: El objetivo de este curso es que los alumnos aprendan a utilizar herramientas en la gestión de calidad para mejorar el servicio a los ciudadanos y propiciar la mejora continua de las organizaciones públicas. La cultura y la tecnología de la calidad se ha “importado” en las organizaciones públicas para propiciar una mayor centralidad del usuario y cliente y sobre todo, para poner en marcha una dinámica de mejora continua del servicio público. La cultura y la tecnología de la calidad es absolutamente “reutilizable” en el ámbito público incluso en aquellos servicios que se ofertan en un entorno no competitivo. La calidad nos permite aprender de organizaciones competitivas, nos permite valorar y reconocer comparativamente nuestra oferta de servicios y nos impulsa a mejorarlos con el enfoque del cliente o usuario. Los destinatarios del curso deberían ser profesionales con responsabilidad en la gerencia de servicios públicos. El curso tendría una orientación muy práctica, basada en casos prácticos y en el debate sobre casos de éxito en las administraciones españolas. El curso debería centrarse en los siguientes objetivos:

- Introducción de las normas de calidad para centrar el enfoque de la gestión pública en el usuario o cliente, en sus necesidades y en sus expectativas.
- Adquirir técnicas para gestionar las relaciones y la satisfacción del ciudadano; encuestas, quejas o sugerencias, paneles de usuarios o “mystery shopping”.
- Conocer cómo introducir compromisos con la ciudadanía: normas, indicadores de calidad y cartas de servicios.
- Los modelos de excelencia en el servicio público: modelos ISO 9000, EFQM, Iberoamericano y CAF. El EVAM español.
- Cómo introducir e implementar la evaluación de calidad en el servicio público y la mejora continua. La certificación de la calidad de los servicios públicos, los premios de calidad, los bancos de buenas prácticas y los observatorios.
- Cómo relacionar y alinear la evaluación de calidad con la evaluación del desempeño de los funcionarios públicos. Calidad y clima laboral.
- **Curso a realizar en la etapa inicial**

A los cursos deben añadirse la promoción y realización de reuniones presenciales con especialistas y funcionarios de los Ministerios interesados;

- para intercambiar puntos de vista sobre las mejores prácticas y experiencias,
- con el fin de establecer lazos de cooperación profesional,
- crear redes de establecimiento de buenas prácticas que mejoren el rendimiento de las organizaciones públicas salvadoreñas,
- producir talleres y realizar reuniones especiales o conferencias con aquellos alumnos que por sus perfiles, conocimiento y experiencias sean candidatos a constituirse en formadores.

Cada uno de los profesores responsables del módulo deberá elaborar los siguientes materiales:

- **Manual** en cada actividad formativa que deberá contener los materiales expuestos ante los alumnos, (presentación con diapositivas, documentación, esquemas, artículos bibliográficos, otras obras del profesor...)
- **Guía metodológica** del profesor que deberá contener la asignación de tiempos y actividades en cada uno de los tramos horarios.

La guía metodológica deberá estar ajustada a la experiencia que en la materia tiene el INAP, de acuerdo con la “guía rápida para el diseño de actividades formativas”

Así para la programación de una acción formativa presencial;

- Han de establecerse sus objetivos de aprendizaje, ordenado y desarrollado sus contenidos, y diseñado sus actividades prácticas y pruebas de evaluación. Deberán desplegarse uno tras otro, ordenadamente, de acuerdo con un objetivo pedagógico.
- En el método expositivo, por ejemplo, estableceremos un orden lógico que se corresponde con los contenidos (de lo general a lo particular, o a la inversa; de lo simple a lo complejo, o a la inversa, etc.)
- El esquema de la clase es: exposición del profesor, con preguntas de los alumnos; actividad práctica de aplicación de la técnica; recapitulación del profesor; debate general del tema. La programación siguiendo el modelo Simplex es la siguiente:

- Encontrar el problema.

- Reunir la información.
- Definir el problema.
- Generar alternativas de solución.
- Seleccionar la mejor.
- Planificar la ejecución.
- Persuadir.
- Ejecutar.

La programación de una clase presencial es un guion detallado de lo que ocurrirá en el aula en cada momento, que incluye una descripción de las actividades prácticas y de las pruebas de evaluación. Los tiempos dedicados a cada elemento se estiman a partir de la experiencia, el sentido común y las características de cada uno de ellos. Es conveniente que el diseño de una acción formativa presencial incorpore este guion, pero en todo caso es imprescindible que cuente con una descripción suficiente de las actividades prácticas y de las pruebas de evaluación.

- Ensayo original sobre la materia de al menos treinta folios, acompañado de bibliografía y notas científicas, en su caso.

Presupuesto

La asignación del proyecto para esta intervención alcanza los 133.800 euros. Con esta asignación se financiarán los 15 cursos programados, incluyendo las actividades complementarias de asistencia que se organicen en el formato de tutorías, sesiones de trabajo, paneles de expertos, debates o conferencias.

Con esta asignación se financiarán los gastos de traslado, manutención y alojamiento de los funcionarios expertos visitantes, así como la compensación económica correspondiente a las horas de clase y al material depositado en el INFOP para su futuro aprovechamiento en su actividad de capacitación.

La presupuestación de esta actividad, que viene cifrada en 133.800 euros se desglosa en la forma siguiente:

Conceptos	Nº	de	Coste X unidad	Coste total
-----------	----	----	----------------	-------------

	horas			
Cursos	34 horas	34 x 130:	4440	4420 x 15: 66.300
Elaboración guía metodológica		500 euros		500 x 15 euros: 7.500
Elaboración de ensayo		1000 euros		1.000 x 15: 15.000
Viajes				30.000 euros
Viáticos				5000 euros
Otros				10.000 euros
				TOTAL GENERAL 133.800 euros.

Tiempo de ejecución

12 meses desde el comienzo, de acuerdo con la programación que el INAP de España suministrará.

Resultados

- 15 cursos con asistencia de 25 alumnos cada curso. TOTAL: 375 alumnos
- Disponibilidad de las Guías y Manuales correspondientes a cada uno de ellos para nuevas acciones formativas del INFOP
- Articulación de redes profesionales salvadoreño-españolas
- Intercambio de buenas prácticas (benchmarking público)
- Fortalecimiento relaciones bilaterales España- El Salvador y especialmente entre el INFOP y el INAP español.
-

HOJA DE RUTA

Hasta ahora hemos desarrollado el proyecto en sus bases principales que deberán ser objeto de estudio y evaluación por parte del INFOP, ajustando las actividades y negociando con los organismos de cooperación, gobiernos extranjeros interesados en financiar actividades de formación, e instituciones de Naciones Unidas, la cuantía concreta de las ayudas para desarrollarlas.

En síntesis, las actividades serán las siguientes:

- Elaborar la nota conceptual del INFOP y posteriormente el Decreto de institucionalización.
- Dialogar con los sindicatos
- Dialogar con los partidos políticos.
- Pactar proyectos concretos con los organismos de cooperación con especial atención a los definidos en la Primera Fase Inicial.
- El Presupuesto total de las actividades que se proponen es el siguiente :

-Simposio	20.000 Euros
-Curso en el INAP	38.000
-Colaboración y cursos de expertos españoles	133.800 Euros
-Cursos en El Salvador por profesionales del país. (a cuantificar)	

San Salvador-Madrid Septiembre-Noviembre de 2015

Luis Herrera Díaz Aguado

Francisco Javier Velázquez López

