

CRAIOVA, RUMANÍA
ESTUDIO DE CASOS
Estrategias para
Tratar y prevenir la
vulnerabilidad a la corrupción
mediante el aumento de la
integridad, la eficiencia y la
rendición de cuentas de los
gobiernos locales

El Estudio de Caso fue elaborado por Ana
2021

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO

PARTE I: CONTEXTO

**Fondo
Acercarse**

PARTE II: PROCESO Y ACTORES

**Pasos del proceso
Actores involucrados**

- Gerentes y Personal Público
- Funcionarios de Electre
- Grupos de interés externos

PARTE III: RESULTADOS

Diagnóstico

- Diagnósticos Generales (Preliminares y Ampliados)
- Diagnósticos en profundidad
- Análisis de Causa-Efecto
- Análisis de la Cultura Organizacional
- Análisis de Desarrollo y Motivación del Personal
- Percepciones de las partes interesadas externas

Soluciones: Plan Estratégico

- Visión y Objetivos
- Estrategias y acciones

Logros finales de 2010

- El premio
- Resultados de la evaluación intermedia
- Conclusiones

ANEXOS

Anexo 1: Análisis en profundidad, árboles de problemas, soluciones propuestas
Anexo 2: Análisis y Soluciones de la Cultura Organizacional
Anexo 3: Acciones propuestas para el desarrollo del personal
Anexo 4: Análisis de la motivación del personal
Anexo 5: Percepciones de las partes interesadas externas
Anexo 6: Plan de Acciones para la Implementación de Estrategias
Anexo 7: Resultados de la evaluación intermedia

RESUMEN EJECUTIVO

Se puede lograr que los gobiernos locales sean más efectivos y eficientes a través de la transferencia de conocimientos y habilidades, pero para respetados y confiados por los ciudadanos no puede hacerse sin abordar Corrupción¹.

En Rumania, en los últimos 20 años de transición, el nivel de corrupción en la vida pública aumentó debido a los drásticos cambios sociales y económicos implementados por instituciones débiles. La descentralización administrativa trajo también la descentralización de la corrupción.

El gobierno local de Craiova solicitó y fue seleccionado para participar en el programa "*Ciudades sin Corrupción – Ciudades con Futuro*" iniciado por FPDL con el fin de promover en Rumania y otros países de Europa Central y Oriental / SEE, el enfoque práctico e innovador para tratar y prevenir la corrupción en los gobiernos locales y las comunidades.

El municipio de Craiova es la capital del condado de Dolj, con más de 300.000 habitantes. Tiene una rica historia, atestiguada en documentos desde 1475. Craiova es una poderosa ciudad industrial, un importante centro educativo y tiene una rica vida cultural. El gobierno local de Craiova cuenta con más de 500 empleados, alcalde elegido directamente y 27 concejales elegidos.

En el período 2008-2010, Craiova LG recibió el apoyo de la FPDL² para elaborar e implementar un plan estratégico destinado a tratar y prevenir la vulnerabilidad a la corrupción. El enfoque de lucha contra la corrupción utilizó un *proceso estratégico y participativo*.

Estratégico, significa que se enfocó en cambiar los sistemas organizacionales corruptos y no (sólo) a los individuos corruptos; identificó con prioridad las formas más peligrosas de corrupción; pasó por las etapas del proceso de planificación estratégica, desde el diagnóstico hasta las soluciones.

Participativo significa que los gerentes y el personal, los líderes y las partes interesadas externas, participaron en el análisis de la vulnerabilidad a la corrupción y en la elaboración de las soluciones. Dado que la corrupción es un concepto cargado de emociones, de miedo, vergüenza o actitud defensiva, los facilitadores de FPDL ayudaron a las personas a desmitificar la corrupción y abordarla de manera analítica.

Se utilizó la fórmula metafórica de Robert Klitgaard para determinar las áreas vulnerables a la corrupción: $C = M + D - T$ (A) La corrupción es igual al poder monopólico más la discreción de los funcionarios menos la responsabilidad/transparencia. Sobre la base de la misma fórmula, las soluciones incluían la realización de cambios en el *contexto organizacional* mediante:

- Reducir el monopolio de los servicios públicos y la entrega de bienes
- Limitación de la discrecionalidad en el proceso de toma de decisiones
- Aumentar la Responsabilidad y la Transparencia, hacia los Clientes y los Principales.

El proceso se diseñó sobre la base de la suposición de que los representantes, líderes públicos, gerentes y personal de Craiova LG son seres humanos capaces y motivados, conocedores de las disfunciones de su organización y sus áreas vulnerables, capaces de identificar sus propias soluciones, si trabajan juntos en un entorno abierto y positivo. El papel de los facilitadores de FPDL fue construir esta atmósfera y la confianza en sí mismos a nivel individual y de equipo, así como motivar a las personas para que asuman la responsabilidad en la implementación de los cambios deseados. También se invitó a expertos externos con experiencia práctica a unirse al proceso en sus diferentes etapas, desde la definición de problemas hasta la elaboración de soluciones.

El proceso, en sus primeros pasos, involucró solo a personas internas (el grupo central inicial de 25 personas que se extendió a más del 65% de los empleados de LG). Pero después de que se definieron las principales direcciones del plan estratégico, también se han involucrado personas externas

¹ La corrupción es definida por Robert Klitgaard como el uso indebido del cargo para beneficio personal, donde *el cargo* es una posición de confianza, donde uno recibe autoridad para actuar en nombre de una institución

² Financiado por la Iniciativa de Gobiernos Locales del Open Society Institute y el Fondo de Transición de la UE 2007

(clientes/beneficiarios de los servicios vulnerables a la corrupción, como empresas privadas, asociaciones de ciudadanos, ONG, asociaciones profesionales).

El proceso incluyó los siguientes pasos:

- Firma del Acuerdo entre la FPDL y los líderes de Craiova LG (Alcalde y Secretario)
- Diagnóstico general de la vulnerabilidad de la organización a la corrupción realizado en 2 pasos: *Diagnóstico Preliminar* y *Diagnóstico Extendido*
- Selección de las actividades vulnerables a la corrupción que se abordarán en el Plan Estratégico
- Diagnóstico en profundidad de actividades vulnerables
- Análisis de causa-efecto y elaboración de soluciones para abordar las causas basándose en los sistemas y procedimientos de la organización.
- Análisis de la Cultura Organizacional (con capacitación incorporada) y elaboración de soluciones para abordar las causas que se basan en las normas de comportamiento de las personas, las suposiciones y la forma en que se relacionan entre sí.
- Análisis de la Gestión de Recursos Humanos (con capacitación incorporada) y elaboración de soluciones para abordar las causas que desmotivan a las personas a trabajar de manera efectiva, eficiente y con integridad
- Identificar las percepciones de los actores externos sobre la vulnerabilidad a las causas de la corrupción y las soluciones propuestas.
- Finalización del Plan Estratégico: Visión, Objetivos, Estrategias y Acciones, incluyendo quién es el responsable, cuál es el período propuesto para la implementación y cuáles son los indicadores de éxito.
- Evaluación del progreso de la implementación del Plan Estratégico y los beneficios del proceso a nivel personal y organizacional (después de 4 meses de su finalización)

En el proceso de autodiagnóstico extendido participaron 315 empleados de un total de 500. Evaluaron individualmente el nivel de monopolio, discrecionalidad y transparencia/rendición de cuentas de 33 actividades/servicios que su organización está proporcionando; 15 fueron identificados como vulnerables a la corrupción; Se seleccionaron 6 para ser el foco del Plan Estratégico:

A1: Expedición de cédulas urbanísticas, licencias de construcción y demolición

A2: Control de la disciplina en las obras de construcción

A3: Gestión de activos públicos

A4: Contratación pública

A5: Registro de propiedades

A6: Gestión de Recursos Humanos

El proceso de diagnóstico continuó con un análisis más profundo de cada una de estas 6 actividades: individualmente, los gerentes y el personal respondieron a las preguntas: ¿Qué actividades corruptas podrían tener lugar? ¿Quién puede ganar y quién puede perder si esto sucede? ¿Por qué, cuáles son las causas que pueden permitir que ocurran estas actividades corruptas?

Se han formado grupos de trabajo, apoyados por expertos, para analizar las causas y elaborar soluciones/estrategias y planes de acción para abordarlas. Se organizaron talleres para que los grupos de trabajo se reunieran e intercambiaran los resultados de su labor.

Se ha invitado a los concejales a unirse al proceso y mejorar las relaciones con la parte ejecutiva de la organización. En los talleres se incorporó la capacitación para mejorar la comprensión y el conocimiento de los administradores, funcionarios y consejeros sobre la cultura de su organización, sobre el uso de diferentes estilos de gestión para el perfeccionamiento del personal, sobre el proceso de gestión del cambio.

Las partes interesadas externas, los beneficiarios/clientes específicos de las actividades/servicios identificados como vulnerables a la corrupción, han participado en el proceso. Confirmaron los resultados del diagnóstico interno y propusieron soluciones. Se invitó a representantes del gobierno central a debatir las causas de la vulnerabilidad a la corrupción que no pueden abordarse únicamente a nivel local y que, al mismo tiempo, se enfrentan muchos otros municipios.

El proceso de implementación del plan estratégico está en curso, con el fin de alcanzar 5 objetivos estratégicos principales: O1: Mejorar la gestión responsable de los fondos y activos públicos; O2: Consolidar el Sistema de Gestión de la Calidad; O3: Aumentar la transparencia de las actividades; O4: Implementar un sistema moderno de Gestión de Recursos Humanos; O5: Mejorar los mecanismos de control interno

PARTE I: CONTEXTO

Fondo

Si Peter Drucker tenía razón y *el Gobierno* va a ser el área más importante de emprendimiento e innovación en los próximos 25 años, entonces los retos más importantes que tenemos por delante (no solo en Rumanía, sino en todo el mundo) son:

- ❑ Lograr que los gobiernos trabajen de manera más eficaz y eficiente
- ❑ Lograr que los gobiernos sean respetados y confiados por los ciudadanos

Se puede lograr que los gobiernos locales sean más efectivos y eficientes a través de la transferencia de conocimientos y habilidades, pero para respetados y confiados por los ciudadanos no puede hacerse sin abordar Corrupción³.

En Rumania, en los últimos 20 años de transición, el nivel de corrupción en la vida pública aumentó debido a los drásticos cambios sociales y económicos implementados por instituciones débiles. La descentralización administrativa trajo también la descentralización de la corrupción. Se transfirieron más responsabilidades y recursos financieros a nivel local, y los gobiernos locales se volvieron más vulnerables a la corrupción, lo que ofreció a los funcionarios públicos tentaciones y oportunidades para abusar de su posición para obtener beneficios privados.

La reducción de la vulnerabilidad a la corrupción de las instituciones públicas rumanas, y en particular de los gobiernos locales, fue un tema central de las instituciones de la Unión Europea y del Gobierno rumano.

En julio de 2008, ⁴ el Ministerio del Interior y de Reforma, en colaboración con otros ministerios, elaboró la Estrategia Nacional de Lucha contra la Corrupción 2008-2010. El mensaje fue que abordar la corrupción en los gobiernos locales es una de las prioridades de Rumania.

El gobierno local de Craiova, en paralelo con los esfuerzos a nivel nacional e incluso antes de que se finalizara la Estrategia Nacional Anticorrupción, decidió elaborar un Plan Estratégico para tratar y prevenir la vulnerabilidad a la corrupción mediante el aumento de la integridad, la eficiencia y la rendición de cuentas de la organización.

El municipio de Craiova es la capital del condado de Dolj, con 308.000 habitantes. Tiene una rica historia, atestiguada en documentos desde 1475. Hacia 1848 Craiova tenía 20.000 habitantes. A partir de los años sesenta, Craiova se convirtió en una poderosa ciudad industrial. Casi el 50% de la población trabaja en la construcción de maquinaria, aviones, industrias químicas, de procesamiento de alimentos, eléctricas o energéticas; Craiova es también un importante centro educativo, con universidades a las que asisten 30.000 estudiantes. Craiova tiene una rica vida cultural; Cuenta con teatros, filarmónica, museos y escuelas de arte. La Compañía de Agua de Oltenia suministra agua potable a más de 350.000 personas; Cinco empresas especializadas aseguran el funcionamiento del sistema de alcantarillado de 340 km de longitud. Las redes de transporte público, tranvía y autobús son gestionadas por la Compañía Autónoma de Transporte Local de Craiova (RATL) y un operador privado. El gobierno local de Craiova tiene más de 500 empleados y una estructura compleja, 27 concejales electos y alcalde electo. Más información sobre Craiova en www.primariacraiova.ro

El gobierno local de Craiova solicitó y fue seleccionado para participar en el programa "*Ciudades sin Corrupción – Ciudades con Futuro*" iniciado por FPDL con el fin de promover en Rumania y otros países de Europa Central y Oriental / SEE, el enfoque práctico e innovador para tratar y prevenir la corrupción en los gobiernos locales y las comunidades.

FPDL⁵ es una ONG rumana, establecida en 1994 por un grupo de expertos en planificación urbana, administración pública y desarrollo organizacional / comunitario, que tiene como misión mejorar los procesos democráticos de gobernanza, apoyar el desarrollo de la sociedad civil, promover una nueva

³ La *corrupción* es definida por Robert Klitgaard como el uso indebido del cargo para beneficio personal, donde *el cargo* es una posición de confianza, donde uno recibe autoridad para actuar en nombre de una institución

⁴ En el período de elaboración del estudio de caso, la nueva Estrategia Anticorrupción para 2011-2013 se encontraba en proceso de elaboración

⁵ www.fpd.ro

cultura de cambio y gestión de conflictos en Rumania y en todo el mundo, a través de actividades de desarrollo de capacidades.

FPDL decidió que una forma de lograr su misión es desarrollar y construir la capacidad de una red de agentes de *cambio* de la región de Europa Central y Oriental y Europa Sudoriental, para construir, a su vez, la capacidad de los gobiernos locales y las organizaciones de la sociedad civil en sus países. Durante los últimos 12 años, la FPDL construyó una red de capacitadores e instituciones de capacitación de más de 30 países de Europa central y oriental, con capacidad para más de 1500 capacitadores, facilitadores o consultores, y difundió manuales de capacitación de alta calidad y metodologías de capacitación interactivas y participativas.⁶

En el período 2008-2010, Craiova LG recibió el apoyo de la FPDL⁷ para elaborar/implementar un plan estratégico destinado a tratar y prevenir la vulnerabilidad a la corrupción, que incluyó:

- Identificación y análisis, con la participación de líderes públicos, gerentes, personal, funcionarios electos y partes interesadas externas, de las empresas locales vulnerables a las actividades y servicios de corrupción.
- Elaboración de soluciones (estrategias y acciones) destinadas a tratar y prevenir la vulnerabilidad a la corrupción de las actividades/servicios identificados mediante la promoción de la integridad, la eficiencia y la transparencia
- Aumentar la capacidad de los principales actores locales para implementar el plan estratégico
- Difundir los resultados y las lecciones aprendidas, a nivel local, nacional e internacional, con el fin de ampliar el uso de este enfoque estratégico y participativo de lucha contra la corrupción en Rumanía y otros países europeos.

Acercarse

Quiénes somos está determinado no solo por nuestros rasgos inherentes, sino también por el contexto. Malcom Gladwell en su libro "*The Tipping Point – How Little Things Can Make a Big Difference*" demuestra que situaciones específicas pueden influir de manera radical en nuestro comportamiento, muchas veces abrumando nuestras predisposiciones inherentes.

Demuestra de manera convincente que el *contexto* en el que vivimos juega un papel importante y tiene un efecto poderoso en la configuración de nuestro comportamiento.

Describe un experimento que dos investigadores con sede en Nueva York⁸ han llevado a cabo, con el fin de medir la honestidad y averiguar si es un rasgo fundamental y consistente o es un rasgo que puede ser cambiado por el contexto. Los investigadores involucraron en su experimento a 11.000 escolares, de entre 8 y 16 años, en el transcurso de varios meses, administrando diferentes pruebas de aptitud en diferentes situaciones.

La primera conclusión de su investigación fue, como era de esperar, que se hacían muchas trampas, cuando el contexto lo permitía. En algunos casos, las puntuaciones en las pruebas en las que era posible hacer trampa fueron un 50% más altas que las de los "honestos". Cuando buscaron patrones en el engaño, algunos de sus hallazgos fueron igualmente obvios: los niños mayores engañaban más que los niños más pequeños, los niños inteligentes engañaban un poco menos que los niños menos inteligentes, las niñas engañaban tanto como los niños, los de familias estables y felices engañaban un poco menos que los de familias inestables e infelices.

Pero lo sorprendente fue que los investigadores no encontraron ninguna consistencia: no identificaron a un grupo de tramposos y a un grupo de estudiantes honestos. Todo el mundo hizo trampa. Su principal e importante conclusión fue que la "*honestidad*" no era un rasgo inherente y estaba considerablemente influenciado por el contexto.

La conclusión que siguió lógicamente fue que al dar forma a un contexto apropiado deberíamos ser capaces de influir en el comportamiento deshonesto y prevenirlo.

⁶ Todas estas actividades se llevaron a cabo en el marco del Programa Regional "Trabajando Juntos", un Programa de Desarrollo de Capacidades para los países de Europa Central y Oriental y Europa Sudoriental, apoyado por la Iniciativa de Gobiernos Locales del Open Society Institute, LGI

⁷ Financiado por la Iniciativa de Gobiernos Locales del Open Society Institute y el Fondo de Transición de la UE 2007

⁸ Hugh Hartshorne y M.A. Mayo de 1920

Ese es también el mensaje principal del libro *"Ciudades corruptas: una guía práctica para curar y prevenir"* de Robert Klitgaard, Ronald MacLean Abaroa y Lindsey Parris: las estrategias anticorrupción deben centrarse en cambiar el contexto en el que viven y trabajan los individuos, no como la mayoría de las estrategias lo hacen y fracasan exclusivamente, en cambiar el comportamiento de los individuos a través de presiones legalistas o moralistas. El libro argumenta que la corrupción es un delito determinado por el contexto, no (sólo) por rasgos personales inherentes, es un delito de cálculo económico racional, no un delito de pasión irracional. Las personas tienden a involucrarse en comportamientos corruptos cuando piensan que ganarán más de lo que perderán, cuando las recompensas son grandes y los riesgos de ser atrapados son bajos, e incluso si los atrapan, las sanciones son leves. Las personas tienden a involucrarse en actividades corruptas cuando trabajan en organizaciones que les dan *poder monopolístico* sobre un bien o prestación de servicios, *discreción* para decidir si alguien obtiene ese bien o servicio o cuánto recibe, y no tienen reglas de *responsabilidad* y *transparencia*, para que los demás puedan ver cuándo y cómo toman sus decisiones. Este es el contexto que engendra la corrupción.

Robert Klitgaard propone una fórmula metafórica, que se utilizó en el proceso de diagnóstico de Craiova, con el fin de determinar las áreas vulnerables a la corrupción: $C = M + D - T$ (A) La corrupción es igual al poder monopolístico más la discreción de los funcionarios menos la responsabilidad/transparencia.

Es cierto que diferentes individuos pueden reaccionar de manera diferente a las tentaciones ofrecidas por el contexto, y que muchos funcionarios públicos o privados no se involucran en actividades corruptas incluso si las tentaciones están presentes. Pero la idea importante es que cuantas más tentaciones proporcione un contexto, mayor será la vulnerabilidad a la corrupción. En zonas oscuras y sombreadas, carentes de Transparencia y Rendición de Cuentas, existe una alta probabilidad de que nos encontremos con actividades corruptas.

Con base en la fórmula de Robert Klitgaard, las soluciones incluyen realizar cambios en el *contexto* mediante:

- Reducir el monopolio de los servicios públicos y la entrega de bienes
- Limitación de la discrecionalidad en el proceso de toma de decisiones
- Aumentar la Responsabilidad y la Transparencia, hacia los Clientes y los Principales.

El libro demuestra, basándose en experiencias exitosas, como la del alcalde Ronald MacLean Abaroa en La Paz, que la corrupción se puede enfrentar de manera efectiva a través de un *enfoque estratégico y participativo*.

Estratégico, es decir, se enfoca en cambiar los sistemas organizacionales corruptos y no (sólo) los individuos corruptos; identifica y trata con prioridad las formas más peligrosas de corrupción; pasa por las etapas del proceso de planificación estratégica, identificando cómo ir desde donde estamos hasta donde queremos estar.

Participativo, es decir, que implica analizar la vulnerabilidad a la corrupción de los directivos y del personal. Aunque esto pueda ser sorprendente, es posible siempre y cuando se asuma que la corrupción no es (sólo) un problema de malas personas, sino de malos sistemas. El facilitador/consultor externo ayudó a las personas a discutir dichos sistemas de manera analítica y sin temor al castigo. Dado que la corrupción es un concepto cargado de emociones, de miedo, vergüenza o actitud defensiva, la primera tarea del facilitador fue desmitificar la corrupción y abordarla de manera analítica.

Del proceso participativo surgieron muchas cosas buenas:

- Una comprensión más profunda y compartida de las actividades/servicios vulnerables a la corrupción
- Un plan de tratamiento para la curación y la prevención, que incluya medidas correctivas que ninguna persona externa pueda desarrollar mejor.
- Un compromiso real para implementar los cambios planificados

Lo que faltaba, la experiencia y la influencia necesaria para implementar las medidas, fueron ofrecidas por profesionales y expertos anticorrupción de FPD.

PARTE II: PROCESO Y ACTORES

Proceso

El proceso participativo en el gobierno local de Craiova, destinado a curar y prevenir la vulnerabilidad a la corrupción, fue tan importante como sus resultados (si no más): a través de la participación de líderes públicos, gerentes y empleados, se creó confianza y compromiso para la implementación de los cambios planificados; las personas se conectaron entre sí como seres humanos con preocupaciones y problemas reales; se mejoraron las relaciones entre departamentos, entre funcionarios electos y designados; Imaginar un futuro positivo animó a las personas a tomar medidas y aportar energía a la organización; Cada reunión, debido a la forma en que las personas escuchaban, hablaban y se comunicaban, se convirtió en un modelo del futuro que querían crear; Las discusiones se centraron en lo que pueden hacer para crear este futuro y no en lo que otros pueden o necesitan hacer por ellos.

Los profesionales anticorrupción de FPDL han sido responsables de la calidad del *proceso*, cuyo diseño se basó en la suposición de que los líderes públicos, gerentes y personal de los gobiernos locales involucrados son seres humanos capaces, motivados, conocedores de los problemas y objetivos de su organización.

Los representantes del gobierno local de Craiova fueron responsables de la calidad del *contenido* y los *productos finales*, siendo los que (1) identificaron y analizaron las actividades más vulnerables a la corrupción que tienen el mayor impacto en la vida de los ciudadanos y el futuro de la ciudad, (2) elaboraron las estrategias y los planes de acción de implementación para reducir la vulnerabilidad a la corrupción de las actividades/servicios identificados.

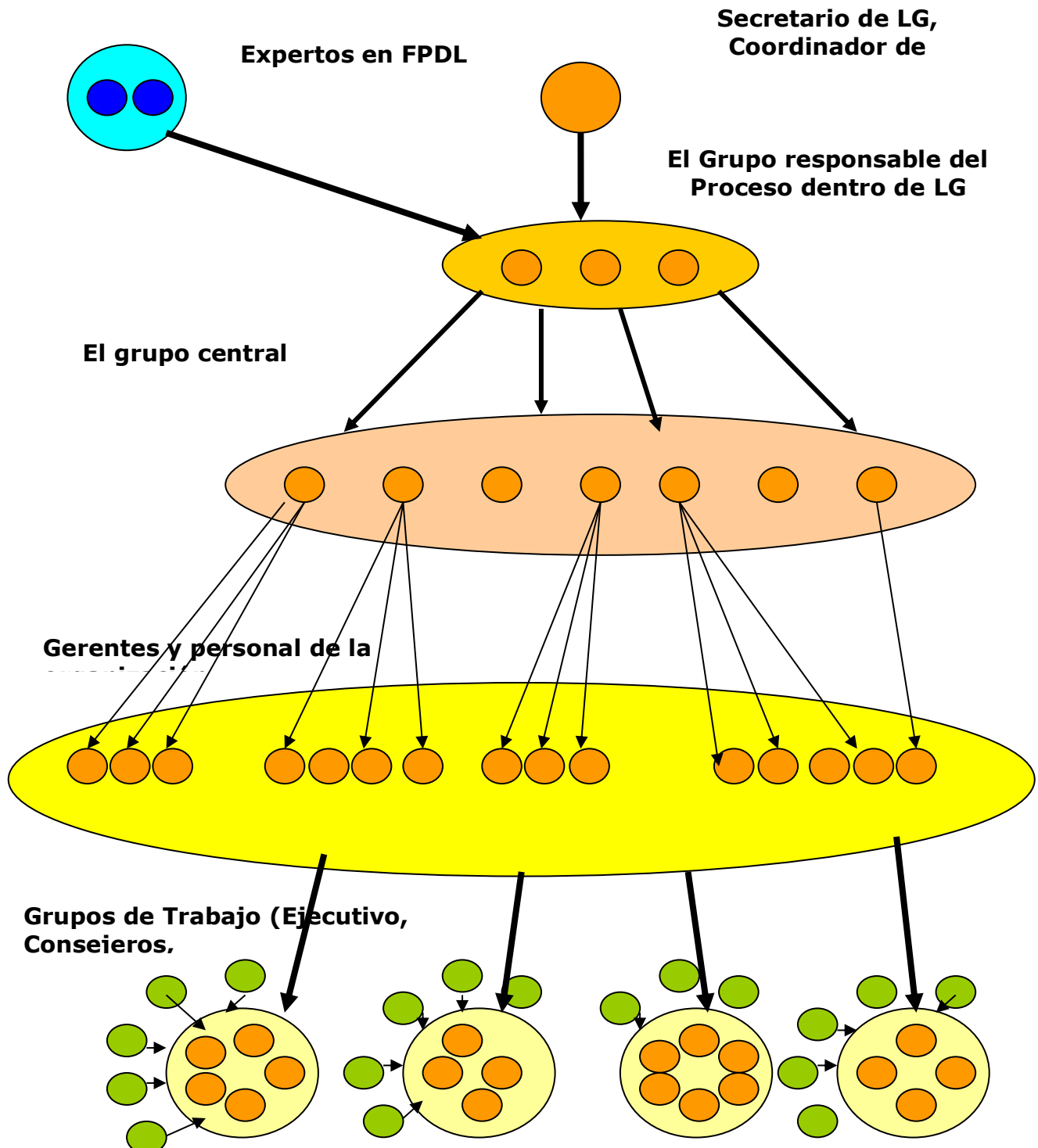
Las personas involucradas hablaron abiertamente sobre cuál es su responsabilidad en la creación de la vulnerabilidad a la corrupción y lo que pueden hacer para abordarla (no lo que otros pueden o necesitan hacer por ellos). Los líderes se dieron cuenta de que solo a través de la retribución, el miedo y las duras consecuencias, no se puede obligar a las personas a preocuparse más allá de sus propios intereses individuales; que ninguna visión clara, ni planes detallados, tienen el poder de hacer realidad la imagen del futuro sin la participación continua de toda la organización. Es por eso que la construcción de capital social (relaciones, normas de reciprocidad, asistencia mutua y confiabilidad) fue tan importante como la elaboración de planes de acción, cronogramas e indicadores de éxito.

El proceso incluyó los siguientes pasos:

- **Firma del Acuerdo** entre FPDL y los líderes de Craiova LG (Alcalde y Secretario) que aclaró las responsabilidades, los pasos del proceso y los resultados esperados.
- **Diagnóstico general** de la vulnerabilidad de la organización a la corrupción realizado en 2 pasos: *Diagnóstico preliminar*, realizado por un grupo central de 25 personas que trabajan en puestos ejecutivos y gerenciales y *Diagnóstico extendido* realizado por 315 empleados que trabajan para 12 departamentos. Los miembros del grupo que realizaron el diagnóstico preliminar participaron en el apoyo al proceso de diagnóstico extendido
- **Selección de las actividades vulnerables a la corrupción** que se abordarán en el Plan Estratégico
- **Diagnóstico en profundidad de las actividades vulnerables** realizado por los miembros trabajadores
- **Análisis de causa-efecto y elaboración de soluciones** para abordar las causas basándose en los sistemas y procedimientos de la organización.
- **Análisis de la Cultura Organizacional** (con capacitación incorporada) y **elaboración de soluciones** para abordar las causas que se basan en las normas de comportamiento de las personas, las suposiciones y la forma en que se relacionan entre sí.
- **Análisis de la Gestión de Recursos Humanos** (con capacitación incorporada) y **elaboración de soluciones** para abordar las causas que desmotivan a las personas a trabajar de manera efectiva, eficiente y con integridad
- **Identificar** las percepciones de los actores externos sobre la vulnerabilidad a las causas de la corrupción y las soluciones propuestas.

- **Finalización del Plan Estratégico:** estructuración de la Visión, Objetivos, Estrategias y Acciones, incluyendo quién es el responsable, cuál es el período propuesto para la implementación y cuáles son los indicadores de éxito.
- **Evaluación del progreso de la implementación del Plan Estratégico y los beneficios del proceso** a nivel personal y organizacional (después de 4 meses de su finalización)

Actores involucrados



- **La Coordinadora de Procesos** dentro de Craiova LG fue Nicoleta Miulescu, Secretaria
- **La responsable del grupo dentro de** Craiova LG, las personas de contacto para los expertos/facilitadores de FPDL fue Elvira Stancu, Directora del Departamento de Relaciones Públicas junto con su equipo, Claudiu Popescu y Alina Gheorghe,
- **Las expertas en FPDL** Ana Vasilache y Nicole Rață diseñaron y facilitaron el proceso; Otros 8 expertos de la FPDL en planificación urbana, contratación pública, disciplina en la construcción, emisión de permisos de construcción, registro y gestión de bienes públicos participaron en el apoyo a los gerentes y al personal en las etapas de diagnóstico y elaboración de soluciones; Se contrató a una empresa especializada en investigación social (IMAS) para realizar investigación cualitativa a través de grupos focales y entrevistas, así como investigación cuantitativa a través de cuestionarios, dentro de la organización.
- **El Core Group** contaba con 25-35 miembros, el Secretario, gerentes y personal que trabajaba para diferentes departamentos/servicios, así como 10-15 concejales locales, que participaron en el diagnóstico preliminar, el análisis de la cultura organizacional y la gestión de recursos humanos, así como en la elaboración de estrategias y planes de acción; la composición del grupo cambió ligeramente durante los dos años de proceso. Pero en general estaban representados los puestos de alto nivel en la toma de decisiones (directores, jefes de servicios).
- **Los directores y el personal de** la organización fueron las 315/318 personas (de un total de más de 500) que participaron en la cumplimentación de cuestionarios en las diferentes etapas del proceso (diagnóstico general, análisis de la gestión de recursos humanos, evaluación de los avances en la implementación del plan estratégico) o en la participación en las reuniones intermedias y finales organizadas para mantenerlos informados sobre los avances y resultados del proceso de planificación estratégica
- **Los** miembros de los Grupos de Trabajo estaban formados por 10-12 personas cada uno (50-60 personas en total), muchas de las cuales pertenecían al grupo central y se unieron sus colegas
- **Las partes interesadas externas** fueron 30 clientes/beneficiarios de los servicios vulnerables a la corrupción que participaron en grupos focales y entrevistas para identificar sus percepciones sobre los problemas que tienen en la prestación de servicios respectivos y las soluciones que proponen; 77 representantes de comités consultivos ciudadanos, ONG, gobierno central y empresas de diseño / construcción que participaron en los debates organizados para informarlos e involucrarlos en la implementación del plan estratégico; 56 alcaldes, miembros de la Asociación de Municipios de Rumanía que fueron informados sobre la experiencia de Craiova y recibieron el folleto "Organizaciones saludables: tratamiento y prevención de la vulnerabilidad a la corrupción en los gobiernos locales"; 260 personas, incluidos los equipos de profesionales de la lucha contra la corrupción de Europa Central y Oriental y Europa, a las que les gusta la página de Facebook "Ciudades corruptas: una red para curar y prevenir"

PARTE III: RESULTADOS

Diagnóstico general

El diagnóstico general se realizó en dos etapas: diagnóstico preliminar realizado por los miembros del grupo central y diagnóstico extendido realizado por 315 empleados, con el apoyo de los miembros del grupo central.

El Diagnóstico se realizó mediante un Cuestionario de Evaluación elaborado por Ana Vasilache și Nicole Rață, FPDL en colaboración con Elvira Stancu, Directora del Departamento de Relaciones Públicas. El cuestionario de evaluación fue similar en ambas etapas.

Se han evaluado dos aspectos de 33 servicios/actividades de los gobiernos locales:

- El nivel de vulnerabilidad a la corrupción

- El nivel de impacto en la vida de los ciudadanos, el futuro de la ciudad y la imagen, en caso de que la corrupción esté presente.

La vulnerabilidad a la corrupción se identificó a partir de un indicador calculado utilizando la fórmula de Robert Klitgaard:⁹ **Corupción=Monopolio+Discreción-Transparencia. Se pidió a los encuestados que evaluaran cada actividad/servicio del 1 al 5 (1 = nivel muy bajo a 5 = nivel muy alto)**

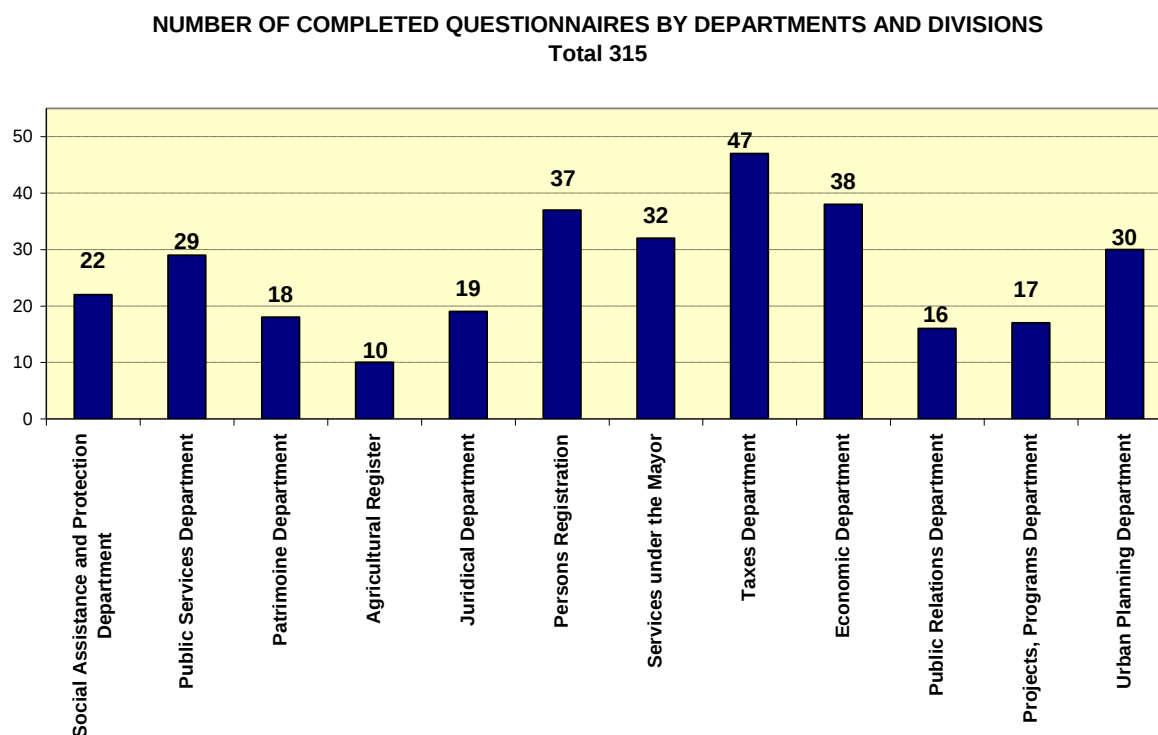
Monopolio: el nivel de monopolio de la actividad o servicio respectivo (¿existe competencia en la prestación del mismo? ¿Tienen los ciudadanos alternativas para elegir?)

Discrecionalidad: el nivel de discrecionalidad en la toma de decisiones al realizar la actividad o prestar el servicio (¿Existen reglas o procedimientos claros para guiar la decisión? ¿Hay demasiadas reglas y procedimientos, a veces contradictorios y uno puede elegir entre ellos de manera discrecional?)

Rendición de cuentas/transparencia: el nivel de responsabilidad/transparencia hacia el principal o los clientes del proceso de toma de decisiones (¿Tienen los directores o clientes la información necesaria sobre la forma en que los agentes toman decisiones? ¿Es fácil el acceso a la información?)

El nivel de impacto negativo se evaluó para cada actividad/servicio, también de 1 a 5 (1 = nivel muy bajo de impacto negativo a 5 = nivel muy alto de impacto negativo)

Los 315 cuestionarios han sido completados por empleados de 12 departamentos, de la siguiente manera:



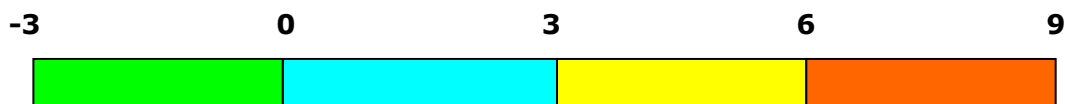
Estos Departamentos y Divisiones cuentan con un total de 563 empleados, y el 56% (315) participaron en el proceso de diagnóstico completando los Cuestionarios.

El valor del indicador "*vulnerabilidad a la corrupción*" puede variar desde -3 (en este caso no hay vulnerabilidad: Monopolio mínimo = 1 + Discreción mínima = 1 – Transparencia o Responsabilidad

⁹ *Ciudades corruptas: una guía práctica para curar y prevenir*, por Robert Klitgaard, Ronald Maclean Abaroa și Lindsey Parris, Ed. Humanitas, 2006, traducido e impreso al rumano por FPDL con el apoyo de LGI

máxima = 5) a 9 (en este caso hay vulnerabilidad máxima: Monopolio máximo = 5 + Discreción máxima = 5 - Transparencia o Responsabilidad mínima = 1).

Entre -3 y 9 establecimos 4 intervalos para este indicador:

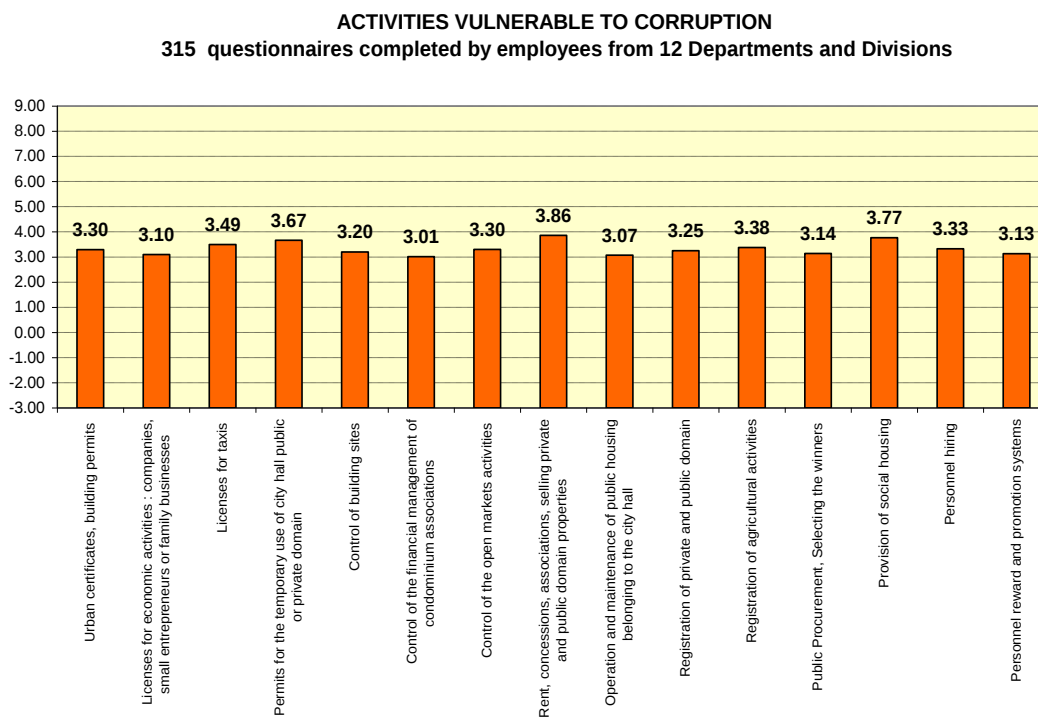


Sin vulnerabilidad Vulnerabilidad débil Vulnerabilidad Vulnerabilidad extrema

Los resultados del diagnóstico extendido validaron los resultados del diagnóstico preliminar. 15 actividades y servicios de los 33 (45%) han sido identificados como vulnerables a la corrupción (con tasas entre 3,07 y 3,86):

- Emisión de Certificados Urbanísticos y Licencias de Construcción
- Emisión de Licencias para empresas económicas y personas autorizadas
- Licencias de Taxi
- Aprobaciones para el uso temporal del inmueble municipal
- Control de la disciplina en la construcción
- Control financiero de la comunidad de propietarios
- Inspección de las actividades comerciales en los mercados
- Alquiler, arrendamiento, venta de bienes públicos municipales
- Mantenimiento y promoción de viviendas de propiedad municipal
- Registro de bienes públicos municipales
- Registro de datos agrícolas
- Contratación pública
- Dotación de vivienda social
- Contratación de personal
- Promoción de personal

El indicador promedio para cada una de estas actividades/servicios se muestra en el siguiente gráfico:



También se evaluó que las 15 actividades/servicios identificados como vulnerables a la corrupción tenían un impacto negativo significativo en caso de que se produjera corrupción; 6 de los 12 departamentos/divisiones tienen bajo su responsabilidad las actividades vulnerables a la corrupción.

Se identificó una diferencia entre cómo estos departamentos perciben la vulnerabilidad de sus actividades y cómo la perciben los demás:

DEPARTAMENTOS O DIVISIONES	ACTIVIDADES IDENTIFICADAS COMO VULNERABLES A LA CORRUPCIÓN	Promedio de la organización	Media interna
Departamento de Urbanismo	Emisión de Certificados Urbanísticos y Licencias de Construcción	3.30	3.77
	Control de la disciplina en la construcción	3.20	5.87
Departamento Económico-Financiero	Emisión de Licencias para empresas económicas y personas autorizadas	3.10	2.68
	Control financiero de la comunidad de propietarios	3.01	1.45
	Inspección de las actividades comerciales en los mercados	3.30	2.03
Departamento de Patrimonios (Bienes Públicos)	Alquiler, arrendamiento, venta de bienes públicos municipales	3.67	1.89
	Mantenimiento y promoción de viviendas de propiedad municipal	3.25	1.72
	Registro de bienes públicos municipales	3.86	2.76
	Aprobaciones para el uso temporal del inmueble municipal	3.07	1.94
	Dotación de vivienda social	3.77	2.44
Departamento de Servicios Públicos	Licencias de Taxi	3.49	0.90
División bajo la supervisión del alcalde	Contratación pública	3.14	2.25
División bajo la supervisión del Secretario	Registro de datos agrícolas	3.38	5.00
Todos los Departamentos	Contratación de personal	3.33	2.91
	Promoción de personal	3.13	3.16

Selección de las actividades/servicios a abordar en el Plan Estratégico

Los resultados del Informe General de Diagnóstico fueron validados por 31 personas, altos directivos y miembros del Grupo Central. Se seleccionaron las siguientes 6 actividades para centrarlas en el Plan Estratégico y se organizaron grupos de trabajo en torno a cada actividad.

A1: Expedición de cédulas urbanísticas, licencias de construcción y demolición

A2: Control de la disciplina en las obras de construcción

A3: Gestión de activos públicos

A4: Contratación pública

A5: Registro de propiedades

A6: Gestión de Recursos Humanos

Diagnóstico en profundidad

60 miembros de los Grupos de Trabajo completaron un cuestionario en el que respondían, individualmente, a las siguientes preguntas para cada actividad vulnerable:

- ¿Qué actividades corruptas podrían llevarse a cabo (debido a la vulnerabilidad identificada a la corrupción)?
- ¿Quién se beneficiaría de estas actividades, qué?
- ¿Quiénes se verían afectados por estas actividades?
- ¿Cuáles podrían ser las causas que generarían/permitirían estas actividades corruptas?

Análisis de Causa-Efecto

Los expertos de FPDL analizaron las causas identificadas por los miembros de los Grupos de Trabajo a través de la metodología del *Árbol de Problemas* e identificaron las relaciones causa-efecto, así como los niveles de complejidad. Para cada actividad vulnerable se elaboró un Árbol de Problemas y se presentó, discutió y completó por los miembros de los grupos de trabajo durante los talleres.

Las causas de la vulnerabilidad a la corrupción son una mezcla de causas generadas por los sistemas y procedimientos disfuncionales de la organización, así como por la cultura de la organización (características visibles, normas y reglas escritas y no escritas, valores y principios, creencias y suposiciones).

En primer lugar, los miembros de los Grupos de Trabajo elaboraron soluciones/estrategias para abordar las causas que dependen de los sistemas y procedimientos disfuncionales de la organización.

Análisis de la Cultura Organizacional

Se dedicó una atención especial a explorar más a fondo las causas que dependen de la cultura organizacional (como la falta de voluntad para asumir responsabilidades, el nepotismo, los caracteres débiles que obedecen las órdenes jerárquicas de los jefes, el miedo a perder el trabajo, es la forma en que trabajamos y trabajamos). La capacitación estaba integrada en el proceso de análisis.

30 miembros del Core Group analizaron la cultura de Craiova LG basándose en la metáfora de las 4 habitaciones que revelan una cultura de organización.¹⁰ Además, identificaron las acciones que pueden tomar para cambiar los supuestos y creencias que les impiden alcanzar la visión e implementar las estrategias destinadas a tratar y prevenir la corrupción. También identificaron los cambios deseados en las habilidades y actitudes del personal y los gerentes, en las relaciones entre el consejo y el ejecutivo, en las relaciones entre los diferentes departamentos.

Análisis de Desarrollo y Motivación del Personal

La gestión de los recursos humanos, al ser una actividad identificada como vulnerable a la corrupción, fue objeto de un análisis más profundo y profundo.

Durante el proceso de análisis, se incorporó la capacitación para mejorar el conocimiento y las habilidades de los miembros del Grupo Central, gerentes, líderes y consejeros en el uso de los 4 estilos de liderazgo¹¹ diferentes en el desarrollo y la motivación de su personal.

Identificaron su propio estilo preferido y aprendieron que un gerente/líder capacitado es capaz de usar de manera efectiva los 4 estilos al tener las habilidades necesarias para evaluar el nivel de madurez del personal: (1) Nivel de profesionalismo del personal: si tienen el conocimiento y las habilidades necesarias requeridas por el trabajo (2) Capacidad del personal para tener metas ambiciosas pero realistas (3) Compromiso del personal para asumir responsabilidades

¹⁰ Edgar Schein: Galería de Arte (elementos culturales que todos pueden ver y observar), Biblioteca (normas y reglas escritas y no escritas), Capilla (valores y principios) y Catacumbas (suposición y creencias)

¹¹ **Dirección** (el Gerente/Líder da instrucciones detalladas sobre cómo se debe lograr la tarea, sin centrarse en construir relaciones con su personal); **Coaching** (El Gerente/Líder continúa enfocándose en dar instrucciones detalladas para el logro de la tarea, pero también se enfoca en construir relaciones de confianza y apoyo con los miembros del personal; **Apoyo** (Los miembros del personal se vuelven cada vez más competentes, siendo dirigidos y entrenados, y el Gerente/Líder les da poder de decisión, continuando apoyando la construcción de relaciones con y especialmente entre ellos, con el fin de tener equipos efectivos y eficientes; **Delegar** (Gerente/Líder) reconoce y respeta la capacidad de los miembros del personal para ejecutar las tareas sin orientación y apoyo sistemáticos. Delega responsabilidades, junto con la autoridad y los recursos necesarios, así como la libertad de acción)

Desarrollaron planes de acción personales para mejorar sus estilos de liderazgo en relación con su personal, así como para aumentar la motivación de su personal para trabajar con integridad y eficiencia.

Las acciones propuestas para el desarrollo del personal se encuentran en el Anexo 3

Con el fin de validar sus hallazgos, se llevó a cabo una investigación cuantitativa dentro de Craiova LG con el objetivo de identificar las opiniones del personal sobre:

- Lo que los motiva y desmotiva a trabajar en el gobierno local de Craiova
- Cómo se puede aumentar su motivación para trabajar de manera eficiente e íntegra

Un cuestionario fue completado por 318 empleados: 80,5% eran funcionarios; 88% eran servidores públicos; 75% trabajan en esta organización desde hace más de 4 años; 63% son mujeres; El 86% tiene estudios de grado o posgrado, lo que demuestra que los funcionarios del gobierno local de Craiova están altamente cualificados, con un gran potencial profesional que debe ser puesto en valor.

Percepciones de las partes interesadas externas

Se llevó a cabo una investigación con el objetivo de identificar los problemas, tal como son percibidos por los beneficiarios objetivo, en relación con la prestación de servicios y actividades vulnerables a la corrupción, así como sus propuestas para resolver los problemas identificados.

La investigación utilizó métodos cualitativos: grupos focales y entrevistas individuales en profundidad. Los resultados obtenidos a través de estos métodos no son estadísticamente representativos y no pueden generalizarse como las opiniones de la mayoría de la población, pero ofrecen una mejor comprensión de cuáles son las razones de ciertas percepciones y opiniones.

En opinión de muchos encuestados, las soluciones de muchos problemas identificados incluyen dos acciones principales:

- 1) Finalizar el catastro municipal
- (2) Profesionalizar a los funcionarios, ejecutivos y personal

Las percepciones de las partes interesadas externas se encuentran en el Anexo 5

Al observar los hallazgos se puede observar que todos los problemas también fueron identificados/analizados con profesionalismo y madurez por parte del ejecutivo y el personal; De hecho, identificaron aún más problemas, demostrando que las personas con información privilegiada saben mejor a lo que se enfrentan que cualquier parte interesada externa.

Soluciones: Plan Estratégico

Los miembros del Grupo Central elaboraron la Visión, los 5 objetivos principales, las estrategias y acciones para implementarlos.

Visión

El gobierno local de Craiova es un modelo de integridad y eficiencia en la vida pública, que actúa de manera transparente y responsable para los intereses de los ciudadanos y el futuro del municipio

Objetivos para alcanzar la Visión

- O1. Mejorar la gestión responsable de los fondos públicos y de los bienes públicos
- O2. Consolidar el sistema de gestión de la calidad implantado
- O3. Aumentar la transparencia de las actividades de LG
- O4. Implementar un sistema moderno de Gestión de Recursos Humanos
- O5. Desarrollar mecanismos para prevenir/limitar las posibilidades de uso indebido de la posición oficial para beneficio personal.

Estrategias

Objetivo 1: Mejorar la gestión responsable de los fondos y activos públicos	
1.1.	Finalizar el catastro general e introducir los Planes Urbanísticos aprobados (PUD/PUZ) en el mapa digital de la ciudad
1.2	Actualizar el Plan y Reglamento General Urbano (PUG, RLU) y resolver los conflictos de límites administrativos con las comunas vecinas
1.3	Correlacionar datos entre el Departamento Urbanístico y el Departamento de Impuestos Locales
1.4	Elaborar un plan para controlar la disciplina en la construcción y mejorar la coordinación con la emisión de permisos de construcción.
1.5	Hasta la finalización del catastro, elaboración de catastro para los bienes públicos de la ciudad con personal propio
1.6	Introducir los bienes públicos en el mapa digital de la ciudad
1.7	Correlacionar datos entre el Registro Agropecuario y el Departamento de Impuestos Locales
1.8	Elaborar un plan de gestión de los bienes públicos: edificios y terrenos (plan de arrendamiento, plan de venta, plan de compra, plan de expropiaciones) basado en el plan de desarrollo integrado de la ciudad.
1.9	Implementar un sistema de seguimiento de los contratos de contratación pública (especialmente para las inversiones públicas) desde su inicio hasta su finalización.
1.10	Disminuir los costos adicionales de las inversiones públicas a través de la identificación/resolución de errores de diseño del proyecto antes de contratar a la empresa constructora
1.11	Aumentar la calidad de las inversiones públicas y el uso eficiente del dinero público a través del seguimiento profesional de las obras de construcción.

Objetivo 2: Consolidar el sistema de gestión de la calidad implantado	
2.1	Introducir una nueva actividad separada (nuevos procesos y procedimientos) para la elaboración del plan estratégico de desarrollo económico y social de Craiova y para la elaboración de documentos de planes urbanos (PUG, PUZ)
2.2	Restablecer la Comisión Técnica de Planificación Urbana y revisar sus procedimientos.
2.3	Revisar los procedimientos en todos los departamentos con el fin de reducir el tiempo de respuesta y aumentar la responsabilidad individual
2.4	Mejorar el sistema de distribución de correspondencia para reducir el tiempo de circulación de documentos entre departamentos.
2.5	Llevar a cabo encuestas anuales para monitorear el impacto del plan estratégico mediante la identificación de las percepciones de los clientes objetivo sobre la calidad de los servicios/actividades vulnerables a la corrupción abordados por el presente plan estratégico
2.6	Establecer un sistema de registro y seguimiento de las interpelaciones de los concejales y de la forma en que se resolvían
2.7	Elaborar procedimientos para regular la colaboración y la comunicación entre el ejecutivo y el Consejo Local.
2.8	Clarificar/aumentar la responsabilidad de la Comisión Técnico-Económica sobre la calidad de los proyectos de inversión pública aprobados.

Objetivo 3: Aumentar la transparencia de las actividades de LG	
3.1	Proporcionar información clara a través del rediseño de la estructura y el contenido del sitio de LG
3.2	Capacitar al personal responsable de proporcionar información para el sitio, en una comunicación pública eficiente, con el fin de elaborar mensajes estructurados y claros, utilizando un lenguaje y elementos visuales apropiados para impactar a los grupos objetivo

Objetivo 4: Implementar un sistema moderno de Gestión de Recursos Humanos	
4.1	Realizar un análisis funcional (de la estructura y las actividades de la organización) con el fin de (1) mejorar la estructura de la organización (2) Clarificar los objetivos e indicadores de rendimiento para cada departamento (3) Replantear el número y el perfil de los puestos de trabajo para una distribución justa y eficiente de las tareas
4.2	Revisar las descripciones de los puestos de trabajo con el fin de actualizar, aclarar las responsabilidades y delegar tareas para aumentar la responsabilidad del personal e identificar los indicadores de rendimiento individuales relevantes para la calidad de los resultados del trabajo.
4.3	Mejorar el sistema de evaluación de personal para hacerlo más objetivo, basado en la evaluación de resultados a través de la medición del logro de los indicadores de desempeño.
4.4	Reconocer públicamente los éxitos individuales y colectivos a través de diferentes sistemas

4.5	Asegurar la mejora continua del conocimiento y las habilidades de los ejecutivos, el personal y los funcionarios electos, a través de la capacitación, la educación y el intercambio de experiencias relevantes con otros LG.
4.6	Mejorar las condiciones de trabajo del personal

Objetivo 5: Desarrollar mecanismos para prevenir o limitar las posibilidades de uso indebido de la posición oficial para beneficio personal	
5.1	Mejorar la auditoría interna para que esté directamente subordinada a la dirección de LG, para centrarse en el tema financiero y legal, que se lleve a cabo sin previo aviso y se centre en muestras relevantes
5.2	Aplicar la rotación geográfica de los empleados en las actividades de inspección/control
5.3	Eliminar el contacto directo entre los ciudadanos que solicitan y los funcionarios que deciden sobre las respuestas a las solicitudes en los departamentos donde aún no se aplica este principio.
5.4	Mejorar la actividad del asesor ético

Logros

La evaluación intermedia

Se llevó a cabo una investigación sociológica y un taller final con el fin de evaluar el impacto del proceso, identificar y sintetizar las lecciones aprendidas:

La investigación sociológica utilizó cuestionarios al interior de la organización que fueron completados por dos grupos de encuestados: 23 personas directamente involucradas en el proceso de elaboración del plan estratégico (gerentes públicos, funcionarios y concejales) y 105 personas que no estuvieron involucradas directamente en el proceso. El objetivo fue evaluar y comparar las percepciones de estos dos grupos sobre la utilidad del proceso y la efectividad de sus resultados en el tratamiento y prevención de la vulnerabilidad a la corrupción de las actividades específicas.

El Taller Final de un día, logró reunir a los miembros del Grupo Central, 30 personas, gerentes, funcionarios y concejales, directamente involucrados en las actividades del proyecto con el fin de informarles sobre los resultados de la investigación, sintetizar las lecciones aprendidas, evaluar lo logrado e identificar las acciones prioritarias para el próximo año, y por último, pero no menos importante, identificar las cualidades de cada uno de los miembros del equipo que contribuyeron al éxito del proyecto y contribuirán aún más para sostener los esfuerzos de implementación del Plan Estratégico.

Resultados de la investigación:

El proceso de planificación estratégica y sus actividades son conocidos y apreciados también por los empleados que no participaron directamente en las actividades del proyecto: los empleados con menos de 3 años dentro de la organización parecen estar más informados. Entre los empleados con menos de 5 años dentro de la organización, las actividades más conocidas son la elaboración del plan estratégico y las reuniones para la difusión de información.

El conocimiento sobre el contenido del plan estratégico entre los no participantes es superior al 60%, pero solo el 5% declara conocerlo en detalle y los que tienen entre 1-3 años dentro de la organización

La información sobre las actividades del proyecto se difundió principalmente entre colegas. Aquellos que tienen más de 5 años dentro de la organización declaran que tienen la información principalmente de sus jefes.

Las actividades en las que las soluciones propuestas en el plan estratégico tendrán mayor impacto son consideradas por los no participantes como las siguientes:

- Gestión de recursos humanos
- Disciplina en la construcción
- Contratación pública y seguimiento de las inversiones públicas

Los empleados con menos de 1 año en el LG son los que más confían en la eficacia de las soluciones y en el impacto en todas las actividades.

Los no participantes consideran que el mayor impacto en la organización es el aumento de la transparencia de las actividades y de la integridad del contexto organizacional

Más de la mitad de los participantes directamente implicados declararon conocer en detalle el contenido del Plan Estratégico. La mayoría de ellos tienen más de 5 años dentro de la organización

Los participantes perciben que las soluciones identificadas en el plan estratégico serán más efectivas y con mayor impacto en las siguientes actividades:

- Contratación pública y seguimiento de las inversiones públicas
- Gestión de recursos humanos
- Emisión de cédulas urbanísticas y permisos de construcción
- Registro de propiedades

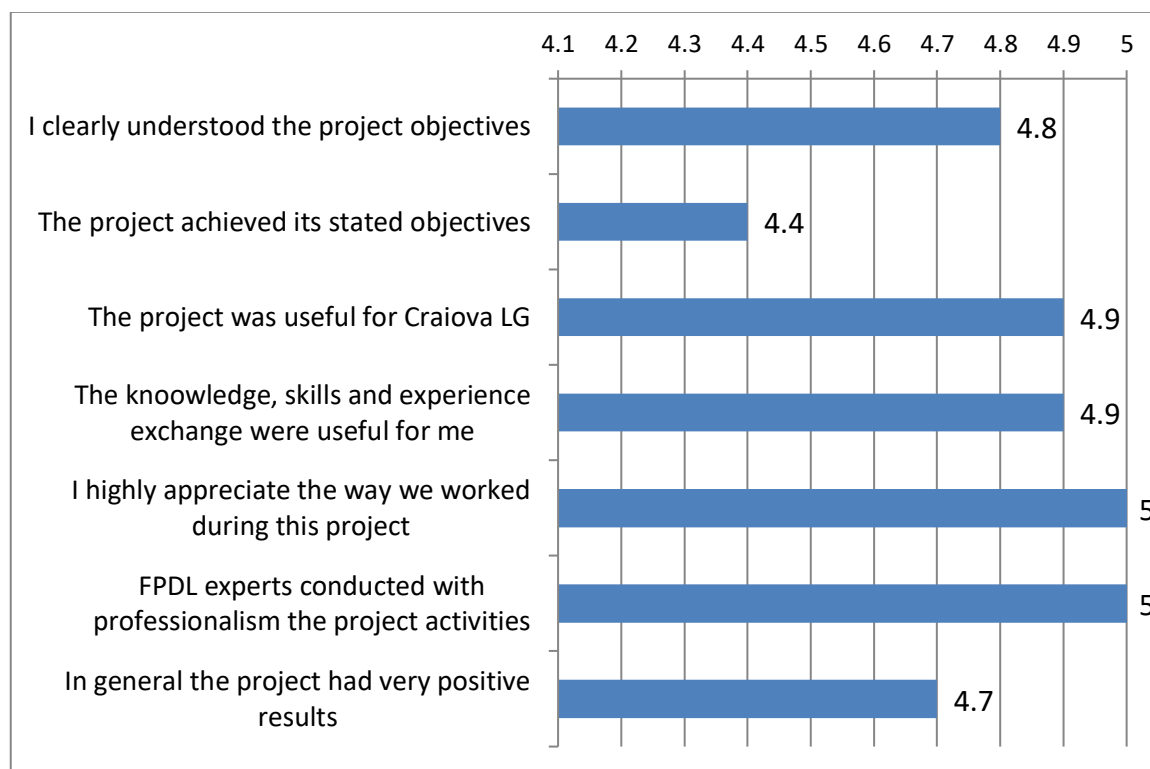
Los cambios más importantes debidos a la implementación del plan estratégico son el aumento de la transparencia de las actividades, la mejora de la colaboración entre los departamentos y el surgimiento de un espíritu de equipo.

La mayoría de los participantes percibe que las actividades de LG mejoraron como efecto de este proyecto, debido a una mejor colaboración dentro de la organización y a la revisión de los procedimientos de trabajo.

Comparando las respuestas de los dos grupos se puede concluir que el proceso de elaboración y el contenido del Plan Estratégico es bien conocido por los participantes, quienes aún tienen que mejorar la difusión de la información entre los no participantes. El mejor canal de difusión de información para el personal más joven es el de los compañeros y el de los mayores el de sus jefes.

La gestión de los recursos humanos y las actividades de contratación pública son apreciadas por ambos grupos como las que tienen el mayor impacto en la aplicación de las estrategias. La confianza en que se producirán cambios positivos a partir de la aplicación del plan estratégico puede aumentar entre los no participantes si perciben resultados reales y concretos.

La investigación también se centró en evaluar las percepciones de los participantes sobre la relación con los profesionales de la FPDL y sus actuaciones como facilitadores y formadores. A continuación se muestran los resultados de la evaluación: 1 = no está de acuerdo en absoluto hasta 5 = está totalmente de acuerdo con las afirmaciones



Durante el taller, los participantes identificaron las lecciones aprendidas más útiles a nivel personal y organizacional:

¿Qué aprendimos y fue más útil a nivel personal?

- Desarrollo de la capacidad gerencial
- Mejora de las relaciones interpersonales, mejora de las relaciones interdepartamentales, mejora de la colaboración entre ejecutivos y consejeros, fortalecimiento de la colaboración
- El trabajo en equipo tiene resultados visibles, aprender a formar parte y trabajar en equipo
- Aprendimos a ser más responsables
- Socializar, relacionarse
- Autoevaluación
- Para resolver problemas, para hacer mi trabajo y mis responsabilidades
- Nueva información y conocimientos, experiencia agradable, conocerme mejor a mí mismo
- La importancia del concepto de integridad, como honrar mi palabra, cumplir mis promesas

¿Qué aprendimos y qué fue más útil a nivel organizacional?

- El plan estratégico fue elaborado por nosotros, funcionarios y concejales; El diagnóstico de las actividades vulnerables se realizó desde el interior (autoevaluación) utilizando un marco teórico
- El plan estratégico comenzó a implementarse
- Mejora de los procedimientos de trabajo
- Aumento de la transparencia y rendición de cuentas del personal
- Mejora de las relaciones entre el poder ejecutivo y el legislativo
- Las actividades son más eficientes
- Identificamos los problemas y vulnerabilidades de nuestra organización, soluciones para abordarlos
- Tenemos un proceso de toma de decisiones más transparente
- Aumento de la comprensión de la necesidad de contar con procedimientos claros
- Mejora de los mensajes transmitidos a los ciudadanos

Conclusiones y premios

David Bornstein es un periodista que escribió sobre innovaciones sociales que se han convertido en grandes movimientos. En su libro *"Cómo cambiar el mundo: los emprendedores sociales y el poder de las nuevas ideas"* cuenta cómo surgieron transformaciones exitosas. Lo que es tan interesante para nuestro caso es que reconocimos sus características en lo que él presenta como innovaciones sociales exitosas.

Ninguno de sus ejemplos comenzó como un programa patrocinado por el gobierno o un gran sistema. Cada iniciativa comenzó con poca financiación y sin fanfarrias. Así sucedió en nuestro caso.

Concluye que los cambios que comenzaron a gran escala, iniciados desde arriba e impulsados para producir ganancias rápidas, inevitablemente produjeron pocos resultados duraderos. Los cambios sostenibles ocurrieron localmente a pequeña escala y ocurrieron lentamente. Así sucedió en nuestro caso.

Otra de sus conclusiones es que cada innovación exitosa tiene líderes profundamente comprometidos y enfocados en marcar la diferencia y traer algo nuevo al mundo. Describe a estos emprendedores sociales como lo suficientemente pacientes como para dar tiempo a sus ideas para evolucionar y encontrar su propia forma de operar. Descubrió que se pasaron años para aprender cuáles son los mejores pasos/enfoques e identificar los tipos de personas necesarias para tener éxito. Así sucedió en nuestro caso.

Y, por último, sus conclusiones nos dan esperanzas de un futuro exitoso de esta iniciativa. Descubrió que solo después de que la iniciativa había evolucionado y tenido éxito en sus propios términos, comenzó a crecer, a ganar atención y a alcanzar un nivel de escala que tocó a un gran número de personas.

¿Dónde estamos ahora?

El enfoque anticorrupción evolucionó y es reconocido como una buena práctica, ganando la atención de los gobiernos locales y centrales de muchos países, así como de las instituciones académicas. Pasó un largo camino hasta que este enfoque colaborativo para abordar este tema fue reconocido como

efectivo por expertos en anticorrupción, fundadores, organizaciones de la sociedad civil e incluso gobiernos locales.

La guerra contra la corrupción, basada en instrumentos de control y sanción por parte de fiscales y jueces, o basada en campañas de promoción y monitoreo de las Organizaciones de la Sociedad Civil, fueron y siguen siendo los enfoques anticorrupción más utilizados.

No discutimos sobre la necesidad de estos enfoques. Simplemente decimos que cuando los líderes y gerentes públicos valientes quieran abordar la vulnerabilidad a la corrupción de sus organizaciones, deben contar con el apoyo de profesionales capacitados en la lucha contra la corrupción para iniciar y llevar a cabo procesos estratégicos y participativos a través de los cuales involucrar a los miembros de sus organizaciones y a las partes interesadas externas. Simplemente decimos que puede ser más efectivo comenzar los cambios desde adentro del sistema que presionar al sistema desde afuera para que cambie. Los cambios reales ocurren (y esto es cierto tanto a nivel personal como organizacional) solo cuando el compromiso interno está presente.

Este enfoque debe alcanzar ahora el nivel de escala, y eso se puede lograr aumentando el número de profesionales de la lucha contra la corrupción y de gobiernos locales involucrados. Los ingredientes críticos para el éxito son el profesionalismo y las habilidades de los profesionales de la lucha contra la corrupción y los procesos participativos a largo plazo que se llevan a cabo en los gobiernos locales y que se centran no solo en cambiar los sistemas de organización, sino también en aumentar su capital social.



La Metodología A-C ganó reconocimiento internacional en 2011 cuando el Comité de Expertos en Administración Pública de las Naciones Unidas seleccionó a Martin/Eslovaquia y Craiova/Rumania para recibir el Premio al *Servicio Público de las Naciones Unidas*, en la categoría "Prevención y Lucha contra la Corrupción en el Servicio Público".

Ambas ciudades aplicaron esta metodología estratégica y participativa y trabajaron con profesionales anticorrupción capacitados por FPD/LRonald MacLean Abaroa - WBI.



La Metodología A-C obtuvo reconocimiento nacional en 2010 en Rumania: la Agencia Nacional de Funcionarios Públicos reconoció el proceso de Craiova como una mejor práctica en la categoría "Fortalecimiento de la integridad, la transparencia y la rendición de cuentas del servicio público", otorgando el 1er premio que lo aplicó con el apoyo de FPD/LRonald MacLean Abaroa - WBI.