



UNITEC

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

Vicerrectoría de Extensión Municipal y Desarrollo Comunitario

Sub-Programa 1
Desarrollo Municipal

Curso sobre

**FORTALECIMIENTO DE
LA PARTICIPACIÓN
CIUDADANA**

Instructores

Ingeniero Roberto Paz
Licenciado Carlos Erazo



Convenio USAID/UNITEC

Tegucigalpa, HONDURAS, Diciembre 2000.

BEST AVAILABLE COPY

Este proyecto fue realizado mediante el apoyo proporcionado por la Oficina de Desarrollo Municipal e Iniciativas Democráticas de la Agencia de Los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, bajo los términos de la donación del Convenio de Cooperación UNITEC-USAID 522-03040-A-5108-00. Los criterios técnicos manejados a lo interno no reflejan necesariamente el pensamiento de dicha Agencia Internacional.

La Universidad Tecnológica Centroamericana agradece a la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional su valioso apoyo, para elaborar materiales educativos orientados a la formación profesional de los recursos humanos de los municipios de Honduras. Gracias a este Convenio ha sido posible elaborar este documento y hacerlo accesible a los Alcaldes, Regidores, Personal Técnico y Administrativo de las Alcaldías Municipales y Líderes Comunales. La información seleccionada será utilizada exclusivamente para fines educativos gratuitos.

Prohibida su reproducción sin permiso de UNITEC
Tegucigalpa, M.D.C.

FILOSOFIA DE LA CAPACITACION DE UNITEC

¿Cual es el objetivo y consecuentemente el logro mas importante y significativo que UNITEC busca alcanzar en sus programas de capacitación?

Las necesidades de transformación de los Municipios en todo el país son inmensas, tanto en sus comunidades como en sus autoridades. pretender hacer estos cambios en forma directa nos involucraria en un esfuerzo en tiempo y recursos que no podríamos afrontar.

A cambio de esto, buscamos mediante el desarrollo personal y *la motivación por el logro ético* formar líderes emprendedores con el interés y la iniciativa de transformar sus instituciones y su entorno comunitario, líderes pro-activos, con iniciativa propia, conscientes de su responsabilidad social y comprometidos con pasión por el éxito y la excelencia.

Buscamos formar personas que tengan cada una el orgullo de poseer un certificado de UNITEC que no solo acredite la adquisición de conocimientos prácticos, pero sobre todo que lo identifique como un *auténtico emprendedor* capaz de generar cambios en su Municipio.

Este es el espíritu de la capacitación UNITEC.

Vicerrectoría de Extensión Municipal y
Desarrollo Comunitario

DECÁLOGO DEL ALCALDE

(También aplicable a funcionarios municipales electos)

Ser Alcalde es un compromiso permanente con el desarrollo, la integridad y la legalidad, los valores morales y cívicos, para cumplir DEBO SER;

I. DEMOCRATICO:

Soy Alcalde por la voluntad popular, no tomaré decisiones a espaldas de la comunidad y estaré siempre dispuesto a someter mis actos de gobierno al juicio público en cabildos abiertos.

II. HONESTO:

Seré insobornable, no aceptaré favores o prebendas por mis servicios, seré transparente, practicaré la honestidad y combatiré el robo, la mentira, el engaño y el enriquecimiento ilícito.

III. JUSTO:

La justicia será la guía de mis actos públicos y la legalidad la práctica cotidiana. Seré objetivo e imparcial al aplicar la autoridad que se me ha depositado. Jamás concederé favores inmerecidos ni abusaré de mi autoridad.

IV. DILIGENTE:

Actuaré con entusiasmo, prontitud y dinamismo. Buscaré la eficiencia y la calidad para sellar con ellas todos mis resultados. Seré incansable en una faena sin horario. Cada oportunidad será un reto.

V. SERVICIAL:

Serviré a mi comunidad con devoción permanente, serviré con excelencia sin esperar la recompensa en dinero y el aplauso, serviré por el mérito y la vocación de servir.

VI. PRUDENTE:

Manejaré y cuidaré el patrimonio municipal como el de mi propia familia, seré juicioso para gastar. Buscaré el mejor beneficio al menor costo posible. No improvisaré ni jugaré con las finanzas.

VII. PROGRESISTA:

Buscaré el progreso de mi Municipio en todos sus rincones. El anhelo de una mejor vida para los ciudadanos será siempre la razón de mi trabajo. No dejaré espacio para la indiferencia y la apatía.

VIII. LIDER:

Seré siempre abanderado en los buenos actos de gobierno, formaré equipos responsables, motivaré sus acciones, me acercaré a la comunidad y fortaleceré su acción gremial. Jamás olvidaré que las personas son las más valiosas y respetaré su dignidad. Seré siempre un líder responsable. Fortaleceré mi corporación municipal.

IX HUMILDE:

Serviré con humildad y con decencia porque estoy sometido al cumplimiento de las leyes, la función del servicio público, la voluntad popular y el bien común. Respetaré los valores y la cultura.

X EJEMPLAR:

Inspiraré con el ejemplo de ética en mi vida privada y en mi vida pública. Estaré comprometido con el honor, la dignidad, la superación y la nobleza para merecer siempre el respeto de mis ciudadanos. Seré siempre un buen ciudadano.

Universidad Tecnológica Centroamericana
UNITEC

Curso sobre:
Fortalecimiento de la Participación Ciudadana

CONTENIDO

	Pag.
PRESENTACIÓN DEL CURSO	1
Sección 1. LOS PROCESOS DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA	
La participación como procesos del desarrollo humano.	4
Los diversos tipos de participación	5
Marco legal desde el cual se pueden impulsar experiencias de Participación ciudadana	6
Instrumentos y procedimientos para impulsar procesos de participación ciudadana	10
Carta ciudadana. Cuaderno de las asociaciones de vecinos para el gobierno de nuestras ciudades. (modelo)	12
Planificación a nivel de micro-cuenca	21
Sección 2. TRANSPARENCIA MUNICIPAL	
La corrupción: El enemigo de adentro	25
En búsqueda de una ética municipal.	26
Relatividad o relativismo moral.	30
Síntesis de una propuesta: Implementación de un proyecto Transparencia municipal.	36
Manual de anti-corrupción de Transparencia Internacional	
Capítulo I Visión contemporánea de la corrupción	40
Capítulo II Elementos que contribuyen a la corrupción	48
Capítulo VI El defensor del Pueblo.	52
Sección 3. CALIDAD EN LOS SERVICIOS Y LA ATENCIÓN A LOS CIUDADANOS	
Filosofía de la calidad total	56
Apuntes de Management	59
Modelo de una página electrónica de atención al ciudadano.	63

4

PRESENTACION

CURSO SOBRE FORTALECIMIENTO DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA

ANTECEDENTES

Le Ley de Municipalidades define al Municipio como : ..*“una población o asociación de personas residentes en un término municipal, gobernada por una Municipalidad que extiende su autoridad en su territorio....”* Dentro de esta definición se aprecian tres elementos importantes: a) *población*, b) *autoridad o gobierno* (gobernada por una Municipalidad) y c) *territorio*. (término municipal)

Destacamos el hecho que la población o asociación de personas, constituye el eje fundamental (objeto y finalidad) del concepto Municipio cuando complementariamente la referida Ley expresa que el Municipio es el*“cauce inmediato de la participación ciudadana en los asuntos públicos”* Esto es, la población es el objeto, conductividad y finalidad de la existencia del Municipio.

Precisando el contexto de lo expresado en los párrafos anteriores, es conveniente profundizar en la naturaleza de los términos a) *población o asociación de personas* b) *gobierno* y c) *asuntos públicos*.

Población o asociación de personas (comunidad)

Es obligado entender que población o asociación de personas se refiere a comunidad entendida esta como *“la asociación natural de personas en la que concurren ciertas identidades como la vinculación de territorio, costumbres, cultura, origen y destino común factores que los vinculan con sentido de pertenencia e interdependencia para promover también en forma conjunta el logro de objetivos específicos en torno a un futuro común mejor.”* La participación de los integrantes de una comunidad este caso puede definirse como la necesidad de actuar en conjunto como culminación del deseo imperioso de todos los humanos de asegurar la satisfacción de necesidades individuales y sociales.

Gobierno.

El gobierno debe entenderse como el *elemento (personas y atribuciones) que contribuyen a la realización de expectativas sociales*. Es obvio que el gobierno siempre surge de una voluntad colectiva para garantizar el cumplimiento de mandatos de la comunidad en la búsqueda de estados de bienestar colectivo. Es decir, el gobierno surge de la sociedad y se debe a la sociedad.

Asuntos públicos

En el contexto municipal se entiende por asuntos públicos aquellos que desembocan en las funciones y responsabilidades que la Ley establece para los gobiernos locales como la prestación y regulación de servicios, ordenamiento urbano, ordenamiento mercantil y todos aquellos que integran el marco regulatorio y competencial de los gobiernos locales.

En la transfiguración histórica de los conceptos sociedad y gobierno, hasta la concepción moderna del Estado dos aspectos han sido objeto de constante debate:

- a) Los roles del gobierno y el marco de su actuación, (los asuntos públicos) y
- b) La vinculación sociedad-gobierno. (Participación ciudadana)

Tomando posición en este último elemento vinculación gobierno sociedad, es importante precisar que la misma se hace necesaria para que las acciones del gobierno sean siempre (constantemente) la respuesta a las expectativas comunitarias. Otro aspecto de la participación ciudadana se ubica en la forma que se constituye, organiza e integra el gobierno, esto como parte de los procesos electorarios y constituyentes.

LA REALIDAD DE LOS PROCESOS DE PARTICIPACIÓN COMUNITARIA

A nivel macro la nueva conformación y el desempeño de modelos de gobierno ha sido el producto de muchas reivindicaciones de la sociedad en el anhelo de restablecer su prevalencia, su indisputable soberanía ante formas de gobierno ineficientes y autoritarios.

Pero en el “día a día”, en la acción cotidiana, la participación de los ciudadanos se centra en el plano de la exigencia a los gobiernos por el cumplimiento en la prestación de servicios públicos, de la garantía de los derechos sociales básicos, el ordenamiento social equitativo y de la construcción de obras necesarias para promover estados de bienestar social, acciones que mas frecuentemente se producen en el ámbito de los gobiernos locales.

El comportamiento histórico nos lleva a la conclusión de que estos procesos de participación ciudadana, reconociendo que se han producido avances notables, todavía *no tienen en muchos casos espacios de apertura y en otros tantos los procesos no concluyen en soluciones efectivas.*

Es importante establecer las razones del porque no se ha experimentado un fortalecimiento generalizado del proceso, también es conveniente investigar las razones por las cuales no se generan soluciones viables a partir de concertaciones efectivas.

En la búsqueda de vías de solución efectivas se pretende enfocar el tema del fortalecimiento de la participación ciudadana en los siguientes aspectos:

- a) Explicitar los fundamentos de la participación ciudadana, en base a los descrito en los presentes términos de referencia. Analizar el concepto “civilidad”
- b) Analizar experiencias sobre el funcionamiento de los mecanismos e instancias de la participación ciudadana a nivel local. Cabildos abiertos, asambleas, audiencias, etc., su situación, resultados y avances.
- c) Retomar el tema de la participación ciudadana enfocando un análisis sobre la necesidad de provocar convocatorias y hacer que los procesos de concertación concluyan en acciones efectivas y se documenten apropiadamente en instrumentos formales, exigibles y de fácil seguimiento. Pensamos específicamente en la implementación de “pactos ciudadanos”, que reflejen puntos de acuerdo y compromisos de los gobiernos municipales en torno a temas específicos de cada servicio público o responsabilidad municipal. (por ejemplo: *Pacto ciudadano del agua, pacto ciudadano por la salud, pacto ciudadano por la seguridad, etc.*) Conocer el origen y estudiar modelos de cartas o pactos ciudadanos.

- d) Focalizar acciones de participación ciudadana en el esquema de la transparencia, reconociendo la importancia actual del tema y buscando la creación de órganos y mecanismos que faciliten el control ciudadano en este aspecto. Promover el pacto ciudadano por la transparencia.
- e) Focalizar acciones de participación ciudadana en el esquema de la calidad de los servicios municipales y la atención a los ciudadanos. Promover el pacto ciudadano sobre la calidad de los servicios públicos (cada servicio específicamente) Se busca la creación de las oficinas de información y de atención de quejas de ciudadanos en las Municipalidades. Conocer principios aplicables de calidad total

CURSO SOBRE FORTALECIMIENTO DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Mediante este proceso de capacitación en el tema de la participación ciudadana y su fortalecimiento, la transparencia de la gestión municipal y la calidad de los servicios públicos y la atención a los ciudadanos por parte de los gobiernos locales. El curso busca alcanzar los siguientes objetivos:

- a) Discutir ampliamente las oportunidades y la problemática asociada a la participación ciudadana en la búsqueda de mecanismos que faciliten la concertación efectiva y la documentación de procesos de participación ciudadana.
- b) Fortalecer los procesos de participación ciudadana enfocando acciones en mecanismos prácticos y novedosos de aplicación efectiva en nuestro medio local. Implementación de pactos ciudadanos bajo modelos que puedan aplicarse a nuestra realidad.
- c) Establecer un marco de acciones ejecutables en el campo de lo señalado en esta presentación.

CONTENIDO DEL DISEÑO CURRICULAR

Tema	Objetivos	Metodología
A. Inducción sobre la filosofía de la capacitación UNITEC	Crear conciencia de Líder Emprendedor.	Exposición
B. Marco introductorio para precisar el ámbito de la temática	Enfocar el tema de la participación ciudadana, sus avances, problemas y oportunidades dentro del marco de los presentes términos de referencia.	Exposición
C. Análisis matricial de las causas y efectos relacionadas a debilidades en los procesos de participación ciudadana.	Discutir participativamente sobre las apreciaciones del problema, sus causas y efectos.	Exposición Discusión participativa
D. Elaboración de planteamientos de solución aplicables.	Determinación de mecanismos y procesos aplicables. El modelo de los pactos ciudadanos.	Elaboración participativa de soluciones. Exposición
E. Definición de un plan de acción.	Definir acciones realizables y verificables.	Trabajo de grupo
F. Establecimiento de un inventario de recursos	Listar recursos técnicos, Institucionales, financieros, legales, etc. aplicables al tema.	Exposición participativa.

SECCION 1

Los procesos de la
participación ciudadana

TEMA 3

LOS PROCESOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA.

3.1. La participación como proceso de desarrollo humano

El concepto *proceso* expresa la articulación de diversas y múltiples acciones de individuos hacia un fin determinado. Existen procesos referidos a grupos humanos y procesos de relaciones con otros seres vivos.

En la sociedad humana, las personas formamos parte de *procesos sociales*, que nos hacen convivir en diferentes clases de grupos⁷: familia, escuela, trabajo, diversión, políticos. En todos esos espacios las personas juegan un rol, desempeñan papeles a través de acciones cotidianas que son ejecutadas mediante la *participación*.

¿Pero qué es la participación entendida como *proceso*?

Entendemos a la participación como *“una forma de intervención social que le permite a los individuos reconocerse como actores que al compartir una situación determinada, tienen la oportunidad de organizarse a partir de intereses, expectativas y demandas comunes y que están en capacidad de traducirlas en forma de actuación colectiva con una cierta autonomía frente a otros actores sociales y políticos”*⁸

Es importante analizar esta definición para distinguirla de lo que es la participación común y corriente:

- En esta concepción la participación se hace como parte de un grupo más amplio que sufre una situación determinada (problemas, necesidades, inquietudes, etc.)
- La acción participativa tiene una intencionalidad (tratar de lograr algo para superar o resolver una determinada situación).

⁷ Unión de dos o más personas interdependientes, que interactúan para alcanzar objetivos comunes.

⁸GONZÁLEZ, R. Esperanza y DUQUE, Fernando. “La Elección de juntas Administradoras Locales de Cali. En Revista Foro, No. 12, 1990. P. 78

- Al participar para lograr un objetivo los sujetos que participan construyen una identidad propia que los diferencia del resto de los grupos, en este sentido, la participación trasciende lo que puede ser una acción individual y se convierte en una intervención cuyo sentido es no sólo lo individual sino el interés colectivo

Cuando las mujeres se agrupan para participar en un grupo o los jóvenes forman un club deportivo y los niños forman un comité ecológico están participando con un sentido de proceso. Están orientándose hacia un proceso de desarrollo.

3.2. Los Diversos Tipos de Participación

Los autores que han trabajado el tema, identifican por lo menos cuatro tipos o formas de participación: participación social, participación comunitaria, participación ciudadana y participación política.

Nuria Cunill⁹ (investigadora venezolana) propone tres definiciones sobre participación.

Para ella, la participación social se refiere a los fenómenos de agrupación de los individuos en organizaciones a nivel de la sociedad civil para la defensa de sus intereses sociales [*en este sentido la esfera de lo social lo entiende en el sentido que le da Falleto, es decir, la capacidad de resolución de los problemas que hacen posible la vida...tratando de construir formas de organización que hagan posible satisfacer las necesidades.* En este proceso los individuos se relacionan no con el estado sino con otras instituciones sociales.

En la participación comunitaria, el vínculo con el Estado tiene un sentido de impulso asistencial de acciones que en definitiva, son ejecutadas por los ciudadanos mismos y que, en general, están referidas a cuestiones vinculadas a su vida más inmediata. En esta visión el rol del Estado es de protector, asistencial, integrador.

⁹CUNILL, Nuria. Participación Ciudadana: Dilemas y perspectivas para la democratización de los Estados Latinoamericanos. Centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo (CLAD). Venezuela. 1991. Cap. 1 El discurso teórico relativo a la participación ciudadana. pp 43-61.

La participación Ciudadana implica la intervención de los individuos en actividades públicas, en tanto portadores de intereses sociales. Como afirma Rafael González Ballar "un proceso gradual mediante el cual se actúa individualmente o en forma individual o participando en forma colectiva en la toma de decisiones, la fiscalización, el control y ejecución de acciones en los asuntos públicos y privados que afectan en lo político, lo económico, social y ambiental para permitirle su pleno desarrollo como ser humano y el de la comunidad en que se desenvuelve"¹⁶

Finalmente la participación política se entiende como "la intervención de los ciudadanos a través de ciertos instrumentos –votación por ejemplo– para lograr la materialización de los intereses de una comunidad política".

La participación ciudadana es un proceso fundamental para apoyar la resolución de los problemas en el ámbito municipal y para garantizar una gestión municipal democrática eficaz y eficiente:

3.3.1 Marco legal desde el cual se pueden impulsar experiencias de participación ciudadana.

En Honduras el contexto legal que ampara los procesos de participación ciudadana es variado y ha sufrido transformaciones significativas ha lo largo de su historia .

3.3.1 Un breve recorrido de la dinámica del contexto legal que garantiza procesos de participación ciudadana.

Después de la independencia se promulgaron leyes vinculadas al desarrollo municipal durante 1840, 1885, 1895, 1906, 1927 y 1990¹⁷.

En la Ley de 1840 el énfasis está puesto en la definición del municipio sobre la base del número de habitantes; en 1885 se acentúa la posibilidad de asociación legal que pueden tener

¹⁶Citado en "Qué es la participación Ciudadana?" Artículo aparecido en el sitio WEB de la Red de Desarrollo Sostenible de Honduras, 1999, P 1.

¹⁷La descripción de los procesos que se desarrollaron esta tomada de GODICHET, O, et al: "Descentralización y Gobierno Municipal en Honduras", ECA/CEA, San Salvador, Costa Rica # 1997, P.33-35.

los vecinos que viven en el término territorial municipal, en ella surge la figura del gobernador departamental administradora del territorio departamental y municipal.

En 1885 se trata de disminuir la figura del gobernador y se transfieren competencias al gobierno central (creación de los territorios municipales y departamentales). Con la Ley de 1906 se continúa con la centralización y se crea la figura del alcalde auxiliar.

En 1927 se promulga la Ley de descentralización, se viven una serie de situaciones:

- a. Con el decreto 179 del 6 de marzo de 1939 se suprime la autonomía municipal durante el régimen de Carras.
- b. En 1957 que se restablece parcialmente la autonomía municipal (Decreto 10 de diciembre de 1957). Sin embargo en este periodo se eliminan impuestos, contribuciones y tasas mediante los cuales las alcaldías obtenían sus ingresos y además se crean una serie de instituciones del Estado que quitan atribuciones al gobierno municipal.
- c. En 1978 se crean las Juntas Regionales de Desarrollo que le quitan protagonismo a los gobiernos municipales, hasta 1984 que se suprime.
- d. En 1986 se crean las Unidades Departamentales desconcentradas de SECPLAN hasta que en 1990 se promulga la actual Ley de Municipalidades.

En 1982 surge la actual constitución de la República, en ella se consignan una serie de derechos que garantizan la participación y el ejercicio de derechos ciudadanos, sociales, económicos y jurídicos, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

BEST AVAILABLE COPY

posibilidades de participación y derechos ciudadanos que ofrece la Constitución de 1982.

Título	Capítulo	Art.	Descripción
I	I	5	• Se Establece la Democracia Participativa como principio de Estado
II	II	15	• Se reconoce a la solidaridad humana, el principio de autodeterminación de los pueblos
II	III	36,37,38,39,40, 41, 42	• Define a los ciudadanos, plantea derechos y deberes, suspensión de ciudadanía, restablecimiento
II	IV	44, 45, 47	• Garantía y obligatoriedad del voto • Garantía de la participación política • Garantía de la existencia de los partidos políticos
III	I	59	• Protección y respeto a la persona humana
III	I	60	• Garantía de la igualdad, no discriminación por sexo, raza, clase,
III	I	61	• Garantía la inviolabilidad a la vida intima, seguridad, libertad, propiedad.
III	II	65,66,67,68,69,70, 71	• Derecho a la vida, no pena de muerte
III	II	72,73,74,75,76,	• Garantía de emisión del pensamiento
III	II	77	• Garantía de la libertad de cultos
III	II	78,79	• Libertad de asociación y reunión
III	II	80	• Derecho de presentar peticiones y resoluciones y de tener respuesta legal
III	II	81,82,83,84,85,86, 97,88,89	• Circulación, defensa, tener defensor derechos al ser arrestado
III	II	107	Prohibición a extranjeros de poseer propiedades inmuebles adquiridos y poseídos en un límite de 40 KM ² (mares litorales zonas fronterizas, etc.)
III	III	111, 112, 113, 114, 115,116,117, 118.	Protección de la familia y la infancia, tercera edad

BEST AVAILABLE COPY

Posibilidades de participación y derechos ciudadanos que ofrece la Constitución de 1982.
(continuación)

Título	Capítulo	Art.	Descripción
III	IV	119-126	• Protección a la familia
III	V	127-141	• Derecho al trabajo, regulación, búsqueda de equidad.
III	VI	142-144	• Seguridad Social
III	VII	145-150	• Derecho a la protección de la salud, servicios, programas, políticas de coordinación
III	VIII	151-177	• Derecho a la educación y la cultura, servicios, programas, políticas de coordinación, no lectivos de la UNAH.
III	IX	178-181	• Derechos en Vivienda, préstamos, fondos especiales
IV	I	182-183	• Garantías constitucionales: Habeas Corpus, Amparo.
V	XIII	321-327	• Responsabilidades de los funcionarios públicos frente al país
VI	I	328-341	• Principios del sistema económico basada en la justicia social y la distribución de la riqueza
VII	III	344-350	• Reforma Agraria: visión integral, participación de campesinos, marco institucional global

Posibilidades que ofrece para la Participación Ciudadana La Ley de Municipalidades

Título	Capítulo	Artículo	Descripción
I	Único	5,6,7	• Posibilidades para que los ciudadanos pueden accionar contra actos de la Municipalidad a través del mecanismo <i>Petición de rendición de cuentas</i> .
II	II	16,17,18	• Convocatoria a Plebiscito
II	II	19	• Apertura para realizar Cabildos Abiertos y Asambleas Consultivas
III	IV	49	• Definición, integración, funciones, funcionamiento del Consejo de Desarrollo Municipal (C.D.M.)
III	V	54,55	• Definición, mecanismos de elección y funciones, de los alcaldes auxiliares
III	V	56	• Acreditación y reconocimiento de Patronatos
IV	I	58,59, 60,61, 62,63, 64	• Posibilidades para participar en la prestación de servicios públicos municipales (empresas mixtas)

BEST AVAILABLE COPY

3.4. Instrumentos y procedimientos para impulsar procesos de participación Ciudadana

La Ley de Municipalidades consigna una serie de instrumentos con los cuales se pueden desarrollar procesos de participación Ciudadana. A continuación se menciona algunos de ellos y se describe su procedimiento:

Instrumento/Definición	Procedimiento
<p>Consejo de Desarrollo Municipal Instrumento de participación integral que reúne representantes de todas las fuerzas vivas del municipio. La finalidad del Consejo de Desarrollo Municipal es cumplir como un ente asesor de la Corporación Municipal en:</p> <ul style="list-style-type: none"> → La elaboración, ejecución y evaluación de los Planes de Desarrollo municipal → Formulación de planes de reordenamiento administrativo → Elaboración de presupuestos y programa de inversión → Obtención de empréstitos y aporrear convenios con el gobierno central 	<ul style="list-style-type: none"> - Ser nombrado por la Corporación Municipal - Integración igual al número de regidores - Se integra en los primeros noventa días de gobierno. - Su conformación comienza en una - La composición del Consejo debe representar al conjunto de las fuerzas vivas del municipio - Las reuniones de consejo serán una vez al mes y su convocatoria es potestad del alcalde - El periodo de funciones de los consejeros es por un año renovable - Los que no fueron elegidos pueden ser renovados
<p>Cabildo Abierto Los cabildos abiertos son un mandato de Ley, en la cual la Corporación Municipal convoca a los ciudadanos y a sus organizaciones para concertar y resolver problemas que afectan a la comunidad. Para los ciudadanos y sus organizaciones los cabildos abiertos son un instrumento de priorización de sus necesidades en función de intereses sectoriales para concertar y ejecutar mancomunadamente con el gobierno local proyectos comunales y así cumplir con sus obligaciones ciudadanas.</p>	<p>Los Cabildos Abiertos en cualquiera de sus modalidades tienen las siguientes fases:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación de propuesta inicial en Corporación Municipal por parte del Alcalde Municipal 2. Convocatoria amplia a la ciudadanía y sus organizaciones. 3. Preparación de la Carpeta Básica Informativa o de Concertación 4. Sesión de Cabildo <ul style="list-style-type: none"> ↳ Información/concertación ↳ Firma del Acta informativa o de compromisos. 5. Seguimiento de Compromisos 6. Evaluación de los compromisos.
<p>Audiencias Públicas¹² Instrumento para abordar, conocer y dirimir conflictos de intereses comunales. El alcalde funge como un mediador en el conflicto que se ventila.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar Temas - Girar invitaciones a las personas - Celebrar audiencias - Tomar una posición frente al tema.

BEST AVAILABLE COPY

¹²Tomado de "Manual de los Instrumentos participativos aplicados para Alcaldes", CIPRODEB, Set. 1999

Instrumento/Definición	Procedimiento
<p>Plebisito</p> <p>Mecanismo de consulta a la población sobre temas trascendentales a nivel local, departamental o nacional</p>	<p>Pasos a seguir para realizar un plebisito:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Convocatoria amplia con visto bueno de la Corporación Municipal - Elaboración del reglamento del proceso de consulta - Levantamiento del censo local de los electores - Instalación del sistema de votación - Campaña de información sobre organización y aspectos operativos de la consulta. - Colocación de Urnas - Votación - Escrutinio - Levantamiento de acta de resultados - Declaración de resultados finales
<p>Alcalde Abogado</p> <p>Es un instrumento mediante el cual se ejerce el poder local a nivel de aldea representado al alcalde municipal</p>	<p>funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cumplir y hacer cumplir leyes, reglamentos, ordenanzas y demás disposiciones que emanan de la Corporación Municipal - Resolver problemas que se presenten en las aldeas - Recepcionar, reclamos, quejas, recomendaciones que tengan que ver con la buena marcha del municipio - Entregar notificaciones que procedan de la cabecera municipal u otras instancias
<p>Elecciones Municipales</p> <p>Proceso jurídico que garantiza la participación de todos los vecinos del término municipal en la elección de la Corporación Municipal.</p>	<p>Mediante sufragio directo, secreto y directo.</p>
<p><i>Otros Instrumentos no contemplados en la Ley</i></p>	
<p>Corporación para el Desarrollo de San Pedro Sula (CORPODES) Organismo Mixto de Administración del Centro Comercial de San Pedro Sula integrado por ONGs, Gobierno Municipal, Empresa privada, Gremios y Organizaciones comunitarias e Instituciones Educativas.</p> <p>Fondo de Apoyo a Iniciativas Locales (EAIL) El Fondo de Apoyo a Iniciativas Locales es un mecanismo de financiamiento local iniciado conjuntamente por la Corporación Municipal y PROLANCHO, y está abierto a aportes de otros patrocinadores. Consiste en un fondo patrimonial, colocado a plazo fijo en una institución bancaria, cuyos intereses se utilizan para financiar iniciativas locales de desarrollo.</p> <p>Agencia Para el Desarrollo Económico Local Mecanismo mixto (municipalidad agentes económicos) en cargo de Promover el desarrollo local mediante la gestión de proyectos productivos y financiamiento rural.</p> <p>Iniciativa de la Paz: Instancia de participación ciudadana, responsable de impulsar una estrategia de desarrollo a largo plazo para el municipio de la Paz, mancomunando esfuerzos del gobierno municipal, Empresa Privada, organizaciones Comunitarias y ciudadanos en general.</p> <p>Comisión Interinstitucional del Merendón Órgano Asesor de la municipalidad de san Pedro Sula que integra a ONGs, organizaciones comunitarias, instituciones públicas y dependencias municipales, cuyo fin es lograr una intervención integral y sostenible en la cordillera del Merendón.</p> <p>Nota: solo se reseñan algunas experiencias</p>	

BEST AVAILABLE COPY

CARTA CIUDADANA

Cuaderno de las Asociaciones de Vecinos para el Gobierno de Nuestras Ciudades

INTRODUCCIÓN

Desde las **asociaciones de vecinos** hemos venido formulando multitud de propuestas y realizando multitud de iniciativas que han configurado el modelo de las ciudades que queremos, y que están muy lejos de la situación actual de las mismas. Para construir estas ciudades seguimos trabajando, pero es imprescindible la búsqueda de nuevas respuestas toda vez que cambian los tiempos y los retos.

El modelo de desarrollo al uso, basado en la zonificación de los espacios urbanos, la combinación del abandono de zonas centrales de la ciudad histórica y la difusión de la urbanización, la concentración de actividades y la consiguiente congestión, se ha revelado como el origen de nuevos y graves problemas, como la desvertebración territorial y la desarticulación de la vida social, un constante incremento de la necesidad de desplazamiento y de uso del vehículo privado, que conllevan altos costes ambientales (de consumo de suelo, energía, mayor coste en el tratamiento de residuos sólidos urbanos, depuración de aguas, infraestructuras, etc.) y amenazan la calidad de vida de los ciudadanos, dificultan el acceso justo y equitativo a las ventajas del sistema urbano y hacen de las ciudades espacios poco acogedores e inseguros que no pueden garantizar a sus moradores el derecho a la ciudad. prácticamente la totalidad de los países del planeta vienen participando en cumbres mundiales que advierten sobre los problemas que amenazan a nuestras ciudades, así como anuncian nuevos retos y desafíos. En estos encuentros: Hábitat I - Vancouver, Cumbre de Rio, Carta de Aalborg, Hábitat II - Estambul, todas las resoluciones, después de hacer una diagnosis muy crítica sobre el estado del planeta y de sus habitantes y de hacer las correspondientes prospecciones de futuro, coinciden en tres elementos fundamentales: primero, el uso racional de los recursos tendente a hacer nuestras ciudades hábitats sostenibles; segundo, la movilización de todas las capacidades posibles para acometer acciones contra la pobreza y la exclusión social; y finalmente, la colaboración necesario entre todos los agentes presentes en el territorio: la administración, el sector privado y la ciudadanía organizada. Sin embargo, ha de señalarse que pese a sus aguda problemática, las ciudades tienen en su interior una gran potencialidad para superar sus condiciones más desfavorables. La participación activa de los ciudadanos y la planificación democrática son elementos primordiales que no pueden demorarse más.

Las **asociaciones de vecinos** ya hemos conocido un pacto por el que los ciudadanos organizados participaron de forma activa en la construcción democrática de las ciudades: eran tiempos en el que el juego de la participación tenía fichas para todos los agentes de la ciudad, donde los elementos de la colaboración ciudadana hacían

efectivo -y no sólo sobre el papel- el acuerdo constitucional consagrado en su artículo 9.2 en el que se exige a las administraciones facilitar la participación política, económica, cultura y social de los ciudadanos, o en el artículo 29 donde se consagra el derecho de los ciudadanos a proponer iniciativas, peticiones y quejas.

La ciudad es la gente, ciudadanos y ciudadanas que habitan una misma casa plural y diversa. Nuestras ciudades son a su vez fruto de la acción política y del devenir de los tiempos, en las que los cambios se suceden vertiginosamente, donde el sector servicios aumenta en el marco de la explosión informacional como consecuencia del desarrollo de las nuevas tecnologías de la información. Ciudades en donde interactúan nuevos roles: fundamentalmente la reestructuración de la familia y el nuevo papel de la mujer, además de los nuevos modos de vida, de producción y de consumo. Ciudades en las que se establecen nuevos retos para la calidad de vida ciudadana: el paro estructural y el empleo cada vez más precario, la dualización social y la crisis del Estado del Bienestar provocada por las nuevas corrientes neoliberales, la destrucción ecológica, los brotes de racismo y de xenofobia, la pasividad ciudadana, el consumismo acrítico, la inmigración, la pérdida de poder desde la acción política en favor de los mercados, las relaciones norte sur y la corrupción de la vida política. Procesos, en definitiva, estructurales y multidimensionales que enmarcan un nuevo fenómeno que tiene una doble vertiente: el de la exclusión social, el fenómeno que aleja a las personas y a los grupos de sus derechos políticos y sociales; y el de la sostenibilidad del modelo urbano vigente, que influye de forma determinante en la crisis ecológica a escala planetaria. Ambos aspectos son inseparables de tal manera que cada uno de ellos es en parte consecuencia del otro.

Las **asociaciones de vecinos** entendemos que los grandes debates y estrategias urbanas, deben ser fruto de la construcción cotidiana desde las demandas y necesidades colectivas de los ciudadanos. Nuestra misión se concentra en potenciar y estructurar un movimiento emergente y fuerte, en red, de pensamiento y acción política: las asociaciones de vecinos queremos situar a los ciudadanos y su plural calidad de vida en el centro de todas las decisiones para la ciudad y cooperar en la renovación de la democracia desde una ciudadanía activa que construye su ciudad directamente y con otros ciudadanos y organizaciones administrativas y asociativas. Hay pues que apoyar y fortalecer las iniciativas de las asociaciones de vecinos y de otras organizaciones ciudadanas, como ejes de desarrollo asociativo, y solventar su reconocimiento como interlocutores naturales de la ciudadanía.

Las **ciudades que queremos** deben ser humanas, solidarias, vertebradas y seguras, donde los ciudadanos puedan participar y sentirse como tales, donde tengan más a mano la administración, más cerca, donde vean que la calidad de vida no consiste en consumir más sino en compartir colectivamente mayores cotas de bienestar y en mejorar la convivencia y sociabilidad usando los recursos racionalmente con el horizonte de garantizar a las generaciones futuras un marco de ciudades habitables.

Desde esta visión de las cosas y en la creencia de que el ámbito local del municipio es fuente de caminar democrático y sostén fundamental del Estado, las **asociaciones de vecinos** abordamos este *Cuaderno para el Gobierno de nuestras ciudades* y lo hacemos llegar al mundo asociado y a los ciudadanos con el fin de recuperar la utopía como el motor de diálogo y de ilusión de futuro. También en el convencimiento de que la administración local y los ciudadanos, en conjunto, son el marco adecuado

para renovar un pacto que haga posible el desarrollo sostenible de nuestro hábitat, de las ciudades que queremos.

CIUDADES HUMANAS, SOLIDARIAS, VERTEBRADAS Y SEGURAS

Ciudades Humanas

En las ciudades deben darse aquellos valores que las hagan dirigidas las políticas. Por tanto, queremos unas ciudades donde las personas sean más iguales en derechos y en deberes, donde se cumpla el principio de igualdad de oportunidades, donde los ciudadanos sean libre, solidarios, tolerante, donde se respeten los derechos humanos y donde la honradez se ponga a prueba a prueba de cualquier tentación.

Las ciudades deben configurarse accesibles a todos: a las personas que vienen de fuera en busca de una vida mejor, a las personas con discapacidades que buscan el discurrir por la ciudad sin obstáculos, a las personas que quieren vivir en un ambiente sano y saludable; en definitiva, deben formar un verdadero desarrollo humano para sus habitantes.

Es evidente que en la apropiación del espacio público urbano no todos los ciudadanos rentabilizan igual ese derecho teórico de la ciudad para los ciudadanos. Los niños, las mujeres y los ancianos, al margen de su condición social, tienen en la realidad cotidiana del uso del espacio público urbano, problemas añadidos en el uso del espacio, hasta el punto de que, sobre todo en el caso de los niños, su espacio en la ciudad se ve reducido al espacio de la vivienda o a reductos en parques o algunos equipamientos específicos. Las calles, las aceras, los paseos, las plazas, los jardines, el mobiliario urbano incluido, impiden generalmente el que estos sectores sociales ejerzan al 100%, o al menos en igual medida que el resto de ciudadanos, su derecho al ejercicio de la libertad de uso del espacio.

Ciudades solidarias

Las ciudades que aspiran a garantizar la calidad de vida de sus habitantes en los parámetros que las asociaciones de vecinos proponemos deben ser solidarias. En primer lugar, porque representa un importante gasto social que debe ser cubierto con impuestos; en segundo lugar, exige asimismo intervenir en procesos de lucha contra el desempleo, la pobreza y la exclusión social y, en tercer lugar, porque la calidad de vida no se da, se conquista y por tanto exige una participación activa de la ciudadanía. Así mismo, el futuro de nuestras ciudades pasa por que sean solidarias con los habitantes de otras ciudades del Tercer Mundo, que tienen dificultades debido a causas sociopolíticas que les impiden progresar.

Ciudades vertebradas

La vertebración que queremos se asienta en una red de ciudadanos que participe en todos los ámbitos de la gestión cotidiana de lo público. El reparto de infraestructuras sociales, culturales y de servicios básicos, y la accesibilidad a los mismos, contribuye a equilibrar la ciudad y por ende la calidad de vida de sus habitantes.

Ciudades

La seguridad debe asentarse sobre la convivencia tolerante, sobre el tejido social

Seguras solidario que dé cabida a la prevención y a la reinserción, sobre el respeto a las leyes y sobre la defensa de los ciudadanos contra el despotismo y la arbitrariedad del más fuerte.

Propuestas

- | | |
|--|---|
| Código Ético | 1. Redacción de un Código Ético entre los partidos políticos con la finalidad de adecuar sus programas, su gestión de gobierno o su función de oposición a los ciudadanos. El Código debería recoger la idea de gobernar por consenso, adecuando posturas entre el gobierno, la oposición y los movimientos ciudadanos. |
| Carta de Acogida | 2. Elaboración de una Carta de Acogida para la población inmigrante en la que se establezcan fórmulas de representatividad en el consistorio y proponga la necesaria reforma constitucional para que todos los residentes extranjeros con más de un año en España puedan ejercer el derecho de sufragio, sin tener en cuenta su procedencia o los acuerdos bilaterales entre su país de origen y España. |
| Ciudad sin Barreras | 3. Programa general de eliminación de barreras arquitectónicas que impiden disfrutar de nuestras ciudades a los discapacitados físicos y elaboración de un programa general de accesibilidad urbana: aumento del tiempo de paso de peatones en los semáforos, elevación de los pasos de cebra al nivel de aceras, dotar de anchura suficiente a las aceras, privilegiar al peatón frente al automóvil, facilitar la accesibilidad a edificios públicos, a los transporte, a los espacios públicos y a los lugares de trabajo. |
| Ciudad para todos | 4. En el diseño del espacio urbano se tendrá en cuenta a los niños, amas de hogar (mujeres y hombres) y personas mayores: el espacio del juego será el más amplio posible para la infancia, incluyendo aceras y paseos; el mobiliario deberá adecuarse a estos colectivos; se impulsarán estudios de los recorridos más habituales que faciliten itinerarios peatonales para una mejor accesibilidad y habitabilidad. |
| Ciudad sin coches | 5. Hay que pasar de la estrategia de la movilidad a la estrategia de la accesibilidad. Significa apostar por una planificación de las redes viarias de tal forma que éstas se reconfiguren pensando en la preferencia de uso del transporte público, de la bicicleta y de los espacios peatonalizados. Se debe apostar por el criterio global de reducir y pacificar el tráfico motorizado creando nuevos espacios de convivencia y coexistencia sobre todo en los entornos de los equipamientos. |
| Salario Social | 6. Elaboración de un plan general de Rentas Mínimas de Inserción que garantice un salario social para todas aquellas personas que tengan dificultades de supervivencia. El objetivo del plan debe ser siempre el de la inserción social y labora. Debe abrirse un debate con las Administraciones Autonómicas para homogeneizar estos programas y evitar las desigualdades existentes. |
| Cooperación Descentralizada | 7. Fomento de campañas que favorezcan la cooperación internacional al desarrollo desde las capas populares: de colegio a colegio, de centro de salud a centro de salud, de administración a administración, de movimientos sociales a movimientos sociales, recuperando la vieja esencia de la solidaridad entre pueblos. |
| Tejido asociativo para la gobernabilidad | 8. Fortalecer el tejido asociativo, facilitando el acceso del mismo a la gobernabilidad de la ciudad y poniendo en marcha el Consejo Interasociativo de la Ciudad, con una doble atribución: |

- La participación del mismo en la definición de los presupuestos y planes

estratégicos de la ciudad.

- La creación de una Oficina de Cooperación Asociativa que contemple:
 - .. La dotación anual de recursos económicos a las entidades ciudadanas.
 - .. La creación de un área de recursos formativos.
 - o La creación de un área de recursos tecnológicos.

Seguridad Ciudadana

9. Promover y facilitar la corresponsabilización de los ciudadanos en la formulación de las políticas de seguridad y su posterior seguimiento a través de consejos de participación ciudadana, para lo deberían contemplarse varias iniciativas:

- Profundizar en la coordinación y cooperación entre los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad y de éstos con los ciudadanos y sus asociaciones.
- Acercar la justicia al ciudadano y agilizar su funcionamiento.
- Potenciar la policía de proximidad.
- Dotar de competencias suficientes y efectivas a los Consejos de Seguridad Ciudadana.

BEST AVAILABLE COPY

CIUDADES PARTICIPADAS Y ADMINISTRADAS CERCANAMENTE

Ciudades Participadas

La ciudad es democracia: gobierno desde las necesidades y desde las opciones de la ciudadanía. Una ciudadanía activa, solidaria y responsable del modelo de gestión relacional que queremos. Una ciudadanía con objetivos comunes y medios para participar con independencia.

La comunicación y la información se configuran como elementos fundamentales para el fomento de la participación de la ciudadanía. En este sentido hay que hacer los esfuerzos necesarios para que la mera información pública se convierta en conocimiento y se puedan así, accionar los mecanismos de intervención de los ciudadanos, en un proceso de construcción de ciudadanía.

La cultura es, en las ciudades, un factor fundamental de desarrollo. Los municipios deben potenciar a los nuevos valores artísticos, generar una red cultural por distritos y fomentar en la calle como espacio cultura.

Ciudades administradas cercanamente

Las administraciones públicas son instrumentos al servicio de los ciudadanos. Así pues queremos que se acerque la administración al ciudadano siempre desde el principio de la subsidiariedad: los problemas se deben solucionar desde el ámbito más próximo posible al ciudadano.

Descentralización 10.

Trabajar en plazo hacia la descentralización municipal a partir de las siguientes propuestas:

- Descentralización de los recursos administrativos de las grandes

		<p>ciudades a través de oficinas únicas radicadas en las barriadas a razón de una por cada 25.000 a 50.000 habitantes, según las características físicas y sociodemográficas del barrio o ciudad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descentralización política ofreciendo a la población la posibilidad de la doble elección: del partido en la ciudad y de la persona en el distrito. • Instauración de la figura del mediador de barrio que intervendría en asuntos menores como: conflictos entre la administración local y el ciudadano, pequeños robos, destrucción de mobiliario urbano, conflictos entre comercios y ciudadanos y entre distintas asociaciones, entre otros.
	Gestión Social	11. Participación de las entidades sociales y de defensa de los consumidores en la gestión y planificación de equipamientos, infraestructuras y servicios de carácter público. Se deben promover la creación de órganos descentralizados y descentralizados para la gestión ser servicios (patronatos, institutos, empresas municipales, etc.) y en sus juntas rectoras deben estar los representantes de las entidades ciudadanas, sindicatos y usuarios, con voz y voto. Donde la gestión la realice directamente la concejalía correspondiente deben existir consejos u órganos de participación que obligatoriamente dictaminen sobre la Programación y la Memoria de Evaluación, a partir de indicadores de seguimiento que faciliten la elaboración de los dictámenes
	Nuevas formas de participar	12. Participación de los ciudadanos a través de los Consejos Sectoriales de los Ayuntamientos y de las entidades más representativas de las ciudades en la elaboración de los presupuestos anuales y las planificaciones estratégicas de las ciudades. Los ayuntamientos deberán fortalecer el tejido social favoreciendo de forma efectiva la participación en la vida social, cultural, económica y política de la ciudad.
	Referéndum municipal	13. Abrir la consulta pública en los barrios y ciudades a partir de la iniciativa de los representantes políticos y de la iniciativa ciudadana, cuando ésta sea del 10% de la población total censada.
	Consejos de Participación	14. Institucionalizar los órganos territoriales y sectoriales de representación, de seguridad, de cultura, de participación, etc. Recogemos la propuesta de la Carta Municipal de Barcelona sobre el Consejo de Justicia Municipal, como una de los elementos más innovadores de acercamiento de la justicia al ciudadano.
	Políticas sectoriales	15. Sabedores de que hay sectores de la población que tienen más dificultades en la resolución de sus problemas se deben favorecer políticas de discriminación positiva en favor de los jóvenes, las mujeres y los ancianos. Los dos primeros sectores en cuanto a su acceso al mercado de trabajo, y todos en cuanto a su necesaria incorporación a la gobernabilidad de la ciudad. Para ellos establecerán mecanismos de participación a través de planes integrales que intervengan en los planos formativos, de inserción laboral y de participación a través de Consejos Sectoriales respectivos.
	Comunicación e información	16. Elaboración de nuevas propuestas de comunicación al servicio de la ciudadanía: <ul style="list-style-type: none"> • Información individualizada, con garantías para el ciudadano de las grandes líneas de acción del municipio. • Información sectorial dirigida desde los Consejos de Participación hacia los colectivos que pueden tener opinión. • Información territorializada, hacia ciudadanos que deben tener conocimientos de las acciones más cercanas que se dan en su barrio. • Fomento de las nuevas tecnologías de la información entre las

administraciones y las entidades asociativas y fomento de los medios de comunicación locales: televisión, radio, prensa y nuevas tecnologías.

- | | |
|---|--|
| Ciudades impulsoras de cultura | 17. Es misión de los municipios apoyar, con recursos económicos, materiales y de personal, las iniciativas culturales que se dan en la ciudad. También lo es el organizar de forma equilibrada los equipamientos e infraestructuras culturales, velar por el patrimonio cultural e impulsar políticas tendentes a proporcionar actividades culturales de calidad en los barrios. |
| Ventanilla única para Servicios Básicos | 18. Acuerdo entre el Municipio y los suministradores básicos de servicios para el establecimiento de una ventanilla única de atención a los ciudadanos en lo referente a los consumos de agua, teléfono, electricidad y gas. |

CIUDADES CON MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA

Ciudades con calidad de vida

Las ciudades tienen que garantizar un grado de prestaciones que garanticen el acceso a la plena ciudadanía: a la salud, a la educación, a las pensiones, al consumo racional de bienes y de servicios, a la igualdad de oportunidades sin distinguir de razas, creencias, sexo o edad, a la cultura y al ocio, a la calle, a la vivienda, al transporte y a la participación activa en el devenir de la ciudad.

El bienestar social se plasma en la vida diaria de los municipios. La vulnerabilidad de los barrios viene determinada por la falta de empleo o la precariedad de éste, las dificultades de acceso a la vivienda, las malas comunicaciones, el fracaso escolar, la falta de red sanitaria, la no existencia de recursos culturales.

Los ayuntamientos, igualmente, deben erigirse en garantes de la defensa de la ciudadanía frente a la dinámica del mercado. Por esta razón, debemos abogar por que los servicios esenciales de la ciudad sigan dependiendo del municipio y no de políticas de privatización, contrarias a la calidad del servicio.

- | | |
|---------------------|---|
| Empleo | 19. Redacción de un Código Ético entre los partidos políticos con la finalidad de acercar sus programas, su gestión de gobierno o su función de oposición a los ciudadanos. El Código debería recoger la idea de gobernar por consenso, acercando posturas entre el gobierno, la oposición y los movimientos ciudadanos. |
| | 20. Elaboración de una Carta de Acogida para la población inmigrante en la que se establezcan fórmulas de representatividad en el consistorio y proponga la reforma constitucional para que todos los residentes extranjeros con más de un año en España puedan ejercer el derecho de sufragio, sin tener en cuenta su procedencia o los acuerdos bilaterales entre su país de origen y España. |
| Salud | 21. Apostar decididamente por el carácter público del servicio de salud y completar el mapa sanitario de centros de salud de atención primaria. Igualmente implementar estrategias de implicación de los ciudadanos en planes de salud comunitaria. |
| Educación y fracaso | 22. El fracaso escolar es una realidad dramática que condicionará el futuro de nuestra sociedad. Se debe establecer la necesidad urgente de establecer un plan de choque |

BEST AVAILABLE COPY

- escolar -conjuntamente con las Comunidades Autónomas y la Administración Central- para dotar de mayores y mejores recursos a aquellas zonas en donde el índice de fracaso escolar destaque o empiece a despuntar.
- Marginalidad 23 Elaboración de un Plan de Acción Integral -de carácter y gestión local- contra la Marginalidad consensuado con los gobiernos autonómicos y central
- Suelo 24 Función social y equilibrador del suelo. Deben darse las suficientes competencias y recursos municipales para la recuperación de la ciudad existente y romper así los esquemas desarrollistas que atentan claramente contra la sostenibilidad urbana. En este sentido sería necesario conformar un patrimonio público de suelo en el que los ciudadanos puedan participar sobre su destino
- Derecho a la 25 Garantizar desde los consistorios el derecho a la vivienda de sus vecinos, vivienda disponiendo una oferta por barrios diversificada en cuanto a tipologías y superficies, y sobre todo una oferta en alquiler suficiente directa y otra en convenio con las diferentes administraciones públicas
- Tribunal 26 Potenciar los Tribunales Arbitrales de Consumo que diriman los conflictos entre Arbitral de comerciantes y consumidores Consumo
- Comercio de 27 Potenciar el pequeño comercio de proximidad procurando su mayor calidad y proximidad potenciando su capacidad vertebradora

CIUDADES SOSTENIBLES

Ciudades Sostenibles

Es necesario tender hacia sistemas económicos compatibles con el futuro de nuestras ciudades. Las nuevas formas de consumo y las nuevas actividades económicas deben plegarse a la sostenibilidad urbana.

Ciudades que fomenten la convivencia y la salud, que afronten con firmeza la mejora del medio ambiente urbano: la contaminación atmosférica, acústica, lumínica, radioeléctrica, la calidad del agua y la gestión de los residuos sólidos urbanos.

La sostenibilidad de la ciudad que queremos apunta en una dirección, que es la de recuperar la ciudad existente, y no caer en la tentación del desarrollismo. La rehabilitación de las almendras centrales no deben quedarse en meras intervenciones cosméticas de la ciudad. Deben de ser eminentemente transformadoras, para recuperar la ciudad y los entornos de vida ciudadana.

La sostenibilidad exige apostar por el transporte público y por tanto hay que potenciar todos los sistemas que faciliten esta opción: billetes de consorcio, billetes-hora, carriles-buses urbanos y una satisfactoria red ferroviaria de trenes de cercanías que abarque todo el área metropolitana.

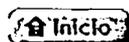
Propuestas

- Consumo 28. Puesta en marcha de campañas activas y dinamizadoras que favorezcan la

- | | |
|------------------------------|--|
| racional | consumo racional, evitando el despilfarro, y contando con instrumentos adecuados para la efectiva defensa del consumidor. |
| Energías limpias | 29. Favorecimiento de leyes que prioricen la elección de proyectos de utilización de energías no contaminantes en la construcción de vivienda pública y privada, en las intervenciones de rehabilitación, así como en el rediseño territorial de la actividad industrial. Igualmente, adopción de medidas de reducción de la contaminación lumínica y planes municipales de alumbrado eficiente. |
| Agua | 30. Normalización de las tarifas del agua para que se refleje el coste social de las mismas, contribuyendo así a no desperdiciar un recurso básico. Se deberán instalar contadores individuales en todas las viviendas con el objetivo de fomentar un uso eficaz. |
| Residuos Sólidos Urbanos | 31. La recogida selectiva de residuos debe ser obligatoria en todos los municipios, independientemente de su tamaño demográfico. La política de reducción de residuos es un elemento clave, así como la progresiva sustitución de sustancias y compuestos tóxicos y no reutilizables, y la disminución de los envases de un solo uso. |
| Gestión integral de residuos | 32. En las operaciones de tratamiento de residuos hay que adoptar la jerarquía propuesta por la Unión Europea, fundamentada en la prevención en la generación de residuos, la reutilización y el reciclaje, la incineración y el vertido. Éstas dos últimas, que son operaciones de carácter finalista, deben ser las últimas en ser adoptadas dentro de una gestión integral de residuos. |
| Contaminación | 33. Reducir la contaminación acústica, atmosférica y lumínica. Orientarse a objetivos de rebajar los niveles de emisiones, adoptar medidas de reducción: limitación y pacificación del tráfico urbano, peatonalización de los centros históricos, favorecer transportes colectivos no contaminantes, uso de la bicicleta. Y medidas estrictas de vigilancia y control: limitación para industrias, reducción de fuentes de contaminación, sustitución de calderas obsoletas e información y publicidad de los infractores. |

La aceptación de la Carta Ciudadana conduce a crear un órgano de seguimiento de la misma por parte de los Partidos -estén en el Gobierno o la oposición- y de las Asociaciones de Vecinos. Podrán participar igualmente otros colectivos o personas que previamente acuerden los firmantes de la Carta.

[\[Volver al menú de "Participación Ciudadana"\]](#)



BEST AVAILABLE COPY

3. PLANIFICACION A NIVEL DE MICROCUENCA.

3.1 Las ventajas de la microcuenca como unidad de planificación a nivel local.

El flujo de agua de una cuenca de cualquier tamaño integra todos los efectos corriente arriba del uso y manejo de la tierra en la hidrología de la superficie. Una situación ideal es aquella en que cada microcuenca de un área se maneja, cualquiera sea su uso, de manera que no se producirá ninguna pérdida de productividad, de estabilidad o de utilidad para el propósito definido.

Desde un punto de vista técnico, trabajar en microcuencas (que normalmente miden entre 2 000 y 10 000 hectáreas) permite programas más eficaces de conservación de los recursos naturales, de control de la erosión, de recuperación de la capacidad productiva de los suelos y elevación de los niveles de fertilidad, entre otros. Además facilita la implementación de ciertas prácticas conservacionistas, tales como construcción de terrazas, curvas a nivel, adquisición de máquinas y equipos especiales, etc. Todo lo cual se traduce en ventajas tales como: aumento del ingreso de los productores rurales, reducción de riesgos de inundaciones y otras catástrofes (al disminuir el escurrimiento superficial), mayor disponibilidad de agua y de mejor calidad, beneficiando la salud pública; ayuda a controlar otras formas de contaminación que eventualmente pueden estar presentes en la microcuenca, como por ejemplo aquellas provenientes de actividades tales como la minería, producción industrial, etc.

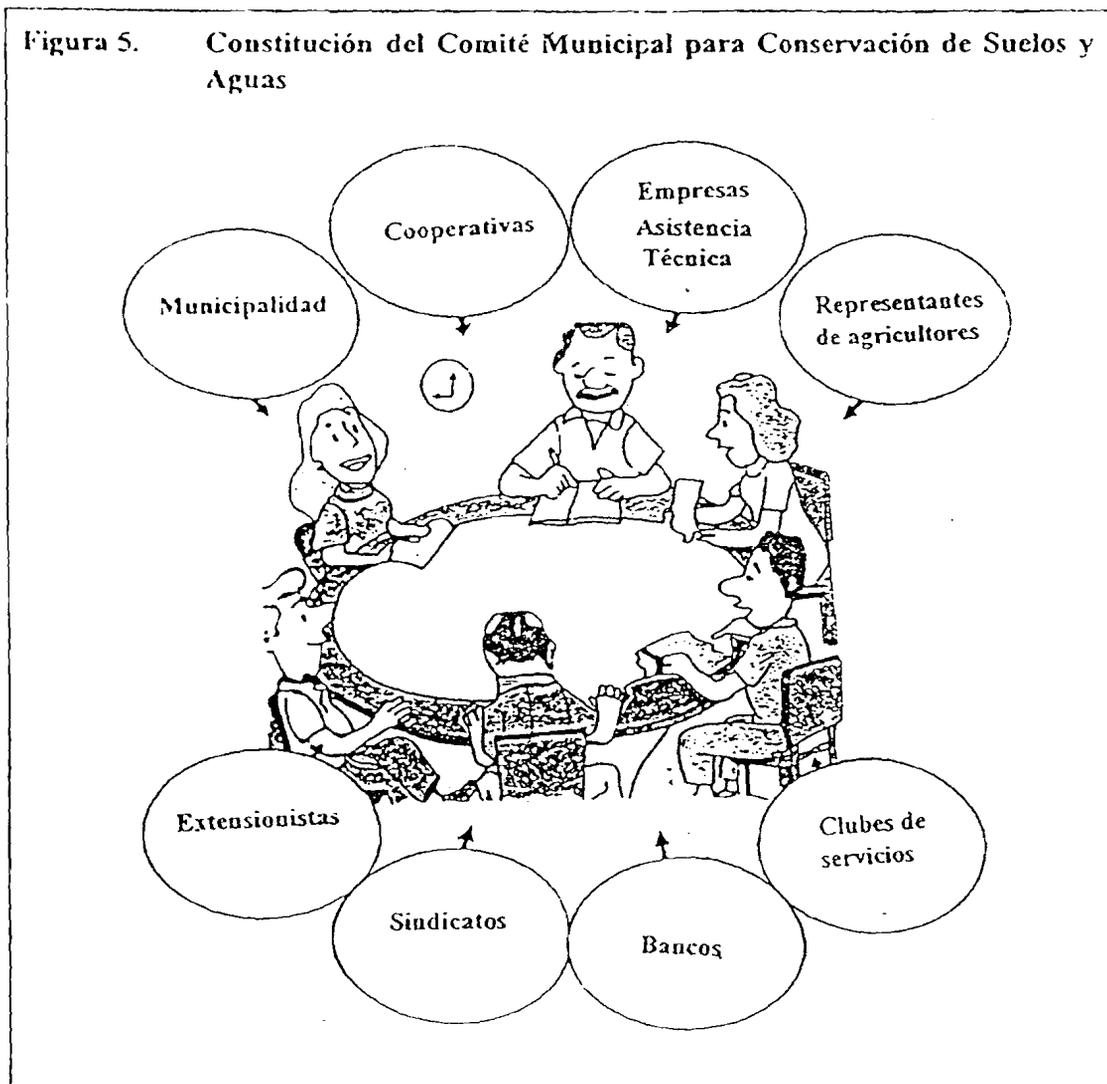
En relación con el buen manejo de tierras, la microcuenca es más válida como unidad de planificación desde el punto de vista social que desde el punto de vista técnico. La situación ideal es aquella en que los límites reconocidos de una comunidad coinciden con los límites topográficos de la microcuenca. En las situaciones donde ambas no coinciden totalmente, el límite de la comunidad proporciona un marco de planificación más aceptable que el topográfico.

Existen numerosas experiencias en el mundo que confirman el hecho de que el cambio se produce con relativa facilidad cuando una comunidad de agricultores, que obtiene información de asesores de confianza, prepara sus propios planes de acción para las microcuencas. Desde el punto de vista de la implementación de acciones de manejo y conservación de los suelos y aguas, la microcuenca representa las siguientes ventajas como unidad de trabajo:

- o Permite concentrar en un área relativamente homogénea la acción de diversos organismos de apoyo y asistencia técnica (pública y privada), evitando la dispersión de actividades y la atención a productores aislados, pasando en cambio a trabajar en torno a planes concretos de acción más global;
- o Los productores en una microcuenca pueden desarrollar un sentido de propósito común, y apoyarse y alentarse mutuamente en la implementación de los planes de acción acordados.

- Divulgar el Proyecto en el Municipio y coordinar e integrar la planificación y ejecución de los planes de conservación de suelos y aguas en las microcuencas.
- Dirigir la aplicación de recursos financieros cuando hayan líneas de apoyo.

En cuanto a la composición de un Comité Municipal, es importante que ellos recojan, a través de representantes, a toda la diversidad de entidades ligadas directa e indirectamente al medio rural, tales como sindicatos de los agricultores, cooperativas, asociaciones, organismos de asistencia técnica y extensión rural, agencias de crédito e instituciones gubernamentales y no-gubernamentales como ONGs (véase figura 5).



Estos comités deben ser oficializados a través de la nominación formal de representantes de cada institución participante, además de contar con una directiva, una forma de funcionamiento y un reglamento. La experiencia indica también la conveniencia de contar con

la sección 1.0, pero ahora aplicados a la realidad local de una microcuenca. Algunos de esos criterios pueden ser:

- o **Áreas de concentración de pequeños productores:** sobre la base de definir claramente el alcance de lo que se entiende por pequeño productor. Estas áreas normalmente se caracterizan por la producción de cultivos básicos, y por lo tanto cumplen una función alimentaria de importancia social (maíz, frijoles, batatas, etc).
 - o **Nivel de degradación del suelo:** medido a través de los contenidos de materia orgánica, fertilidad, grado de compactación del suelo, presencia de cárcavas, etc.
 - o **Nivel de mecanización:** se considera que las regiones con mayor nivel de mecanización han sido sometidas a una mayor presión, y por lo tanto probablemente presentan problemas erosivos de consideración. Como se sabe el uso de maquinaria deja la superficie del suelo descubierta y pulverizada, produce compactación, y crea gradientes de elementos nutricionales, perjudicando el crecimiento vegetal y la cobertura del suelo.
- Interés y disposición por parte de los productores:** se espera que en las áreas en que se manifiesta un mayor interés de los productores, habrá también mayor participación y adopción de las prácticas recomendadas, de modo que puedan servir como modelo para otras experiencias posteriores.
- o **Recursos humanos y materiales:** para una adecuada implementación del proyecto, que permita obtener los resultados esperados, es necesario contar con recursos humanos debidamente capacitados, especialmente técnicos, y recursos materiales, tales como la maquinaria que se requiere para llevar a la práctica las recomendaciones, stock de semillas, fertilizantes, etc.
 - o **Intensidad de uso del suelo:** los sistemas de producción predominantes en cada zona determinan diferentes usos del suelo, resultando en niveles diferenciados de cobertura vegetal, lo que es especialmente importante en períodos de mayor pluviosidad. Precisamente aquellas áreas donde coinciden períodos de mayor erosividad de las lluvias con una menor cobertura del suelo, debieran ser consideradas prioritarias.
 - o **Fuentes de abastecimiento hídrico de ciudades:** muchas ciudades son abastecidas con fuentes de aguas superficiales (ríos, canales, etc.). Una cuenca hidrográfica que sirva de abastecimiento a una ciudad o población siempre debiera constituir prioridad, de modo de asegurar la cantidad y calidad de agua que requiere. Adicionalmente una opción de este tipo facilita el apoyo de la población y de las autoridades para el programa.
 - o **Áreas que involucren nacientes de ríos:** el inicio de cualquier programa conservacionista debiera considerar las nacientes de los ríos, puesto que ello incidirá a lo largo de todo su curso aguas abajo.

SECCION 2

Transparencia Municipal

La corrupción: el enemigo de adentro

Edward Shevardnadze (*)

Tal vez la corrupción es un mal más maligno imposible de extirpar en forma definitiva. Tan extendida es en mi país, Georgia, que incluso hasta las autoridades más altas de la administración pública se suscitan entre la gente como un tipo de enfermedad que se transmite de generación en generación. Los casos de corrupción se multiplican y la autoridad pública se debilita hasta la posición de un país ante el mundo como Estado independiente. Para mantener esa independencia y cumplir con nuestras prioridades en política exterior, eliminar la corrupción es un objetivo de máxima urgencia.

He presido por ocho años una República de Georgia independiente. Apenas nacida, estalló la guerra civil. Para ponerle término y acabar con los sangrientos conflictos y tentativas secesionistas que siguieron, a veces he tenido que transar en algunas cuestiones con el fin de salvar valores aún más importantes, como la existencia misma del país. En verdad, he dedicado estos ocho años a devolver la salud al Estado enfermo de los comienzos de su vida independiente. Tomé decisiones difíciles en cuanto a la prioridad de los problemas por resolver. Ahora, restaurada la paz interior, debo declarar que nada hay más importante para Georgia que combatir la corrupción.

Esta decisión es tanto más necesaria por cuanto, finalmente, nuestra economía ha vuelto a crecer. En la primera parte de este año, el PBI aumentó un 5 por ciento, y la producción industrial, un 11 por ciento. Las exportaciones y los ingresos netos de impuestos van en alza. Con el pánico financiero en retirada, estamos pagando los salarios, las jubilaciones y otras obligaciones estatales básicas en mora. Por este éxito y la consiguiente estabilidad serán temporarios si la corrupción sigue carcomiendo, como un ácido corrosivo, la economía y el Estado.

Supervisión democrática

Hasta ahora, no hemos

estado del todo ociosos en cuanto a reducir el "espacio" de corrupción política y económica. Se ha creado una Legislatura electiva que cumple adecuadamente con sus funciones, lo cual es muy importante, porque la supervisión democrática es el guardián más confiable contra la corrupción. Las viejas normas leninistas que invitaban abiertamente a la corruptela han sido reemplazadas por códigos (penal, civil y administrativo) que reflejan la realidad actual de una Georgia

penetración en la actividad estatal. Se ha reorganizado el sistema penal subordinándolo al Ministerio de Justicia. En los tres últimos años, dos mil personas han sido arrestadas por abuso de autoridad y peculado; seiscientas han ido a prisión. Pese a estas reformas legislativas e

las campañas populistas y demagógicas contra ella quizás ocupen los titulares de los diarios, pero al final nada consiguen. Y hasta es posible que la afiancen ocultando sus verdaderas causas y enmascarando a los culpables.

Voluntad nacional

Por ejemplo, en mi reciente campaña por la reelección, podría haber acrecentado mi popularidad haciendo arrestar a algún oligarca local. Pero semejantes

superficiales y sólo producen resultados temporarios.

Para coordinarlas, firme recientemente un decreto que crea el Programa Nacional Contra la Corrupción; lo dirigirá Lado Chanturia, presidente de la Suprema Corte de Georgia. Su misión inflexible es asegurar que ningún organismo estatal eluda sus responsabilidades en esta lucha. Facultada para recibir de todos ellos la información que necesite, la comisión extirpará la corruptela reformando el Estado.

Como elemento clave de su trabajo, la comisión deberá buscar el modo de:
Reducir la discrecionalidad burocrática para empezar a eliminar las oportunidades de corrupción.

Aumentar la privatización, por cuanto ella fortalece a los grupos de votantes que sustentan la legalidad.

Acentuar la apertura, porque la competencia reduce la corrupción.

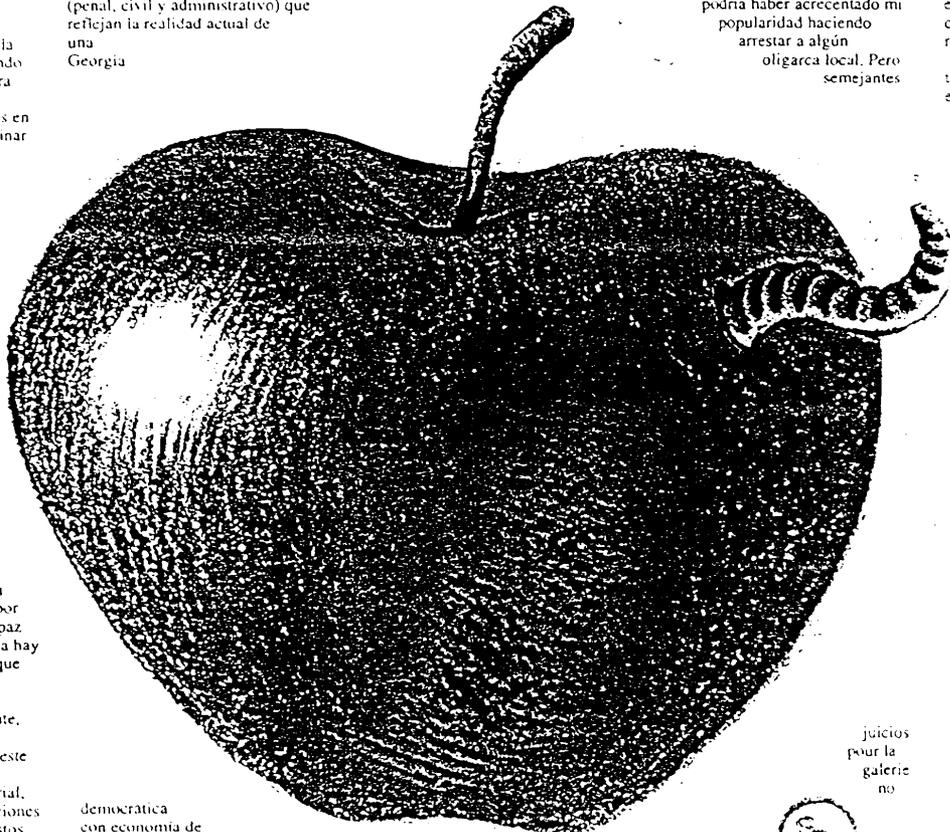
Limitar la reglamentación a las proporciones que los sistemas administrativo y judicial puedan manejar. Para erradicar el abuso del poder discrecional con fines delictivos, se necesitan normas simples, uniformes y sin excepciones.

Reformar la administración pública e introducir en el gobierno presiones competitivas creando jurisdicciones y funciones superpuestas concernientes a la imposición y ejecución de las normas.

Los medios independientes deben participar en esta lucha. Son, hasta ahora, el logro más notable de nuestra democracia y, por su misma libertad, pueden ayudar a combatir la corrupción enraizada. Hace ya casi una década que recuperamos nuestra independencia en medio de una violencia no buscada. Ahora que la paz ha vuelto y es aceptada como algo cotidiano, que nadie duda de la voluntad nacional de establecer las condiciones e instituciones que aseguren una civilidad y prosperidad duraderas.

(Traducción de Zora de J. Valdeirrel)

* Es presidente de la República de Georgia. Fue canciller de la Unión Soviética bajo el gobierno de Mikhail Gorbachov, cuando el comunismo colapsó en Europa del Este.



juicios
pour la
galerie
no



democrática con economía de mercado. Los tribunales ordinarios y la Suprema Corte hoy son instituciones independientes fundadas en la ley.

Se han sancionado numerosas leyes sobre licencias, monopolios, competencia y adquisiciones del Estado, que apuntan a las causas (y oportunidades) de corrupción. La declaración pública de bienes por los funcionarios ayudará igualmente a refrenar su

institucionales, nuestras campañas contra la corrupción no han producido, hasta ahora, ninguno de los resultados deseados. Los programas inconexos y limitados no crearon mecanismos estatales que funcionarían bien. En verdad, la corrupción es tan penetrante que parece imposible combatirla con leyes y medidas aisladas. Además,

habrían procurado beneficios duraderos a Georgia. Una corrupción de tal magnitud debe atacarse en forma coordinada y polifacética. Mi larga experiencia al timón de mi país me ha enseñado que las acciones no preparadas y las campañas no coordinadas son

En busca de una ética municipal

Carlos E. Echeverría

1. Algunas definiciones básicas

1.1 Etica y moral

La **Etica** es el estudio de la moral o, si se prefiere, de las diversas morales, con el auxilio de las ciencias que, de una manera u otra, se ocupan del comportamiento humano, tales como Filosofía, Psicología, Antropología y Derecho

La **Moral** es el conjunto de valores, principios, criterios y normas que regulan el comportamiento humano en una sociedad dada

Como se ve, la moral está enfocada a la parte operativa de ese comportamiento, en tanto la ética es la parte de análisis teórico sobre tal comportamiento

En una municipalidad todos debemos comportarnos moralmente. Si se trata de los funcionarios municipales, estamos hablando de la moral del empleado público, que determina una serie de obligaciones específicas. Ahora bien, conviene que alcaldes, vicealcaldes, regidores y empleados municipales en general tengan no sólo moral, sino también una ética propia del servidor público. Esto quiere decir que, además de observar una conducta recta, sabrán por qué lo hacen y podrán defender con argumentos su proceder en todo momento.

1.2 El acto moral

Denomínase acto moral a la acción humana que puede ser evaluada moralmente. Los seres humanos respiramos infinidad de veces al día. Estas respiraciones son, en nuestra especie, actos humanos, pero no son actos morales, ya que no puede establecerse a su respecto juicio moral alguno.

Como se puede ir comprendiendo, para que una acción humana sea susceptible de moralidad se requieren algunas condiciones. Entre ellas, son las más importantes

- a) que se trate de un acto libre
- b) que se haya elegido una finalidad al actuar
- c) que se haya elegido medios para llegar a tal finalidad.

Cuando actuamos libremente escogemos una finalidad moralmente aceptable con medios moralmente aceptables. actuamos moralmente, de lo contrario, no.

La libertad es ejercicio de la voluntad y debe entenderse como capacidad, posibilidad, derecho y deber de autodeterminación. En esta perspectiva, la autoridad tiene una función complementaria, siendo capacidad, posibilidad, derecho y deber de determinar u optar por otro.

2. La moral

Cada persona escoge libremente su moral, pero, paradójicamente, no inventa la moral, sino que opta entre una serie de posibilidades que su comunidad y otras comunidades humanas le ofrecen. Pero el juicio moral no lo hace cada persona, sino que lo hacen esas comunidades, por lo que, lógicamente, cada una de ellas escogerá como válido su paradigma de actuar humano y rechazará como no válido (o inmoral) cualquier otro.

La moral es un producto humano que puede tener un origen diverso. Para unos, la moral nace en el marco de su cultura. Para otros, se origina en la religión. Unos pocos la fundamentan en la filosofía, muchos otros en la ideología. Pero más allá de este origen diverso y, frecuentemente, desconocido, constatamos que una mayoría de los valores, principios, criterios y normas que determinan nuestro actuar moral tienen su origen en el hogar paterno y en el contexto local de nuestros primeros años.

BEST AVAILABLE COPY

Agreguemos que hay morales que se centran en los modelos y contramodelos. Otras giran alrededor de virtudes y vicios. Algunas más están en función de deberes de lo que debe ser y de lo que no debe ser. En nuestros días es más frecuente hablar en términos de valores y antivalores. Por ello conviene detenerse un poco más en estos conceptos.

3. Los valores

Naturaleza y Origen del Valor

Preguntarse por la naturaleza del valor equivale a preguntarse qué cosa es el valor y tratar de brindar una definición conceptual. Indagar acerca del origen significa penetrar en el problema de su formación o, al menos, de su aparición en nuestra conciencia.

3.1 Naturaleza del Valor

Se puede empezar a comprender qué es el valor analizando el uso que le damos al vocablo o a sus derivados, en distintas situaciones.- "¿Cuánto vale este libro?" - "¡Qué valor el de este bárbaro, ir a esa boda sin haber sido invitado!" - "Don Jesús Aguilar Paz ha sido, sin duda, uno de los hondureños más valiosos." - "¿Conoce Ud. el valor de la Biblia " - " El demostró valor en los momentos de mayor tensión. " - " ¡ Me vale...!". Y expresiones por el estilo.

Todo lo anterior nos lleva a ver el valor como precio, arrojo, notabilidad, aprecio, importancia, valentía, notoriedad, etc.. En efecto, el valor es todo eso, y más: aquello que vale la pena, aquello en lo que creo o por lo que estoy dispuesto a sacrificarme; lo que se destaca, es importante o sobresale; lo que se distingue y es, por tanto, preferible. En términos rigurosos podemos definirlo:

VALOR ES EL GRADO DE IMPORTANCIA

El valor es lo preferible o preferido y, por eso mismo, es eligible o elegido.

BEST AVAILABLE COPY

Por supuesto que también es valor el negativo, el llamado antivalor. ¡Y vaya si es sobreesaliente aunque mucho nos disguste a quienes discrepamos. El racismo es un antivalor para mí. No por ello dejo de ver (entristecido) cómo los xenófobos hacen de él un credo, precisamente su objeto de preferencia y de elección. Tomemos anticipada nota de esta especie de mundo del espejo, el que casi todos los valores tienen su correspondiente antítesis: Amor - odio; Altruismo - egoísmo; Valentía - cobardía; Sabiduría - necedad; Diligencia - pereza.

3.2 Origen del valor

El tema del origen del valor tiene su importancia, pues del origen concreto que tengan los valores de un individuo dependerá en gran medida su manera de ver el mundo y encarar la vida y, por supuesto, su conducta personal o en contexto colectivo.

El origen del valor ha sido colocado por algunos autores en el objeto, o lo que es lo mismo: el valor se considera algo objetivo, una característica del objeto. En palabras sencillas lo que se quiere decir es que todo valor depende del objeto. Se dirá que el valor de la rosa, que es tanto como resultado de su perfume, la belleza de su forma y el color y la textura de sus pétalos; está en la rosa, no en quien la aprecia. De igual modo se hablará del valor nutritivo de la espinaca, que existe en las sustancias que contiene, independientemente de que nos guste o no.

En sentido opuesto, otros teóricos establecen el origen del valor en el sujeto, o lo que es lo mismo: el valor se considera algo subjetivo, una creación o incluso una proyección del sujeto. Quienes identifican valor con gusto se ubican en este enfoque. Pero aún escapando a tal confusión expresa que el valor depende del sujeto. Se pondrá de ejemplo la belleza de una mujer, que es apreciada por unos, mas no por otros. Consideremos el valor de dos estampillas, de igual tamaño, que aparecen juntas en una misma emisión y en cuya producción se ha invertido igual cantidad de dinero, ¿por qué una vale 25 centavos, mientras que la otra vale 90? Y si reparar en las diferencias culturales veremos que para un pueblo hay gran valor en determinada música o parentesco, mientras que para otro o no lo hay tanto o hasta puede encontrarse allí el antivalor. ¿No estarán ratificando estos ejemplos la subjetividad del valor?

A criterios tan antagónicos se ha sumado una tercera vía que libera, por decirlo así, de esa grave responsabilidad tanto al objeto como al sujeto, al colocar el origen del valor en elementos total o relativamente independientes de ellos. Así el valor que tenga el agua puede depender de si el escenario real o hipotético de una eventual discusión al respecto es una zona húmeda o un desierto. De modo semejante parece operar la ocasión, que no hay igual valor cuando se bebe para celebrar que cuando bebes para olvidar. El tiempo es una variable que presiona sobre el valor de igual manera: aquel juguete que ya no es para mí lo que antes fue...o quizá aquella novia o aquel amigo.

La tentación simplista nos empuja a preguntar, a fin de cuentas, ¿ en qué quedamos o a quién creerle ? El origen del valor ¿ es objetivo, subjetivo, circunstancial o no puede ser establecido?

El origen del valor habría que situarlo en el encuentro amistoso, quiero decir no antagónico, entre el sujeto el objeto y su circunstancia.

No existe un abismo insondable entre el sujeto valorante y los objetos valorados y todo ello tiene lugar en circunstancias precisas que envuelven a ambos. Hablamos de un valor, aunque no pocas veces se trata de un valor conjunto, que vale tanto cuanto valen los elementos que a él pertenecen. Casi todos los valores son polivalentes.

Mis valores, ¿ son realmente míos ?, o bien, ¿ qué tan míos son ?. Hay casos bien claros donde es evidente y patética la falta de personalidad y, por ello, de criterio de muchos. Allí los valores no son propios, tal y como sentencia el saber popular: "¿A dónde vas Vicente? ¡A donde va toda la gente !" Otras personas son influenciables en distinto grado. Pero, ¿ qué tan cierto es que tienen valores auténticamente suyos esas personas conocidas por la independencia de criterios y de acciones, o bien de recia personalidad y seguras de sí ?

De lo que se trata es de saber qué valores asumo como míos, qué es lo que realmente me importa, en qué y sobre todo en quién creo y por qué vale la pena que yo luche o me sacrifique.

Y es que, sin evadir nuestra participación en la polémica que se establece entre el peso real que tiene la cultura y sus transmisores en los valores personales, quiero señalar la importancia del establecimiento de los valores en la conciencia personal como valores propios, capaces de orientar mis decisiones más difíciles y mis más profundas convicciones

4. Los valores morales y los otros valores

Hay una infinidad de valores, como infinita es la lista de las cosas que nos pueden parecer importantes a escala mundial. Por eso conviene agruparlos por afinidades. Y, aunque ésta no sea la única clasificación posible, podemos presentar como clasificación válida a la siguiente:

Valores morales, como la responsabilidad, la honradez, la veracidad

Valores vitales, como los de la existencia, la vida, la salud, el medio ambiente

Valores del sentimiento, como el amor, la amistad, la entrega a una causa

Valores religiosos, como Dios, la religión, el amor al prójimo, la piedad o la oración.

Valores intelectuales, como los de la ciencia, la educación, el estudio, o la reflexión.

Valores estéticos, como los del arte, la belleza, el ornato.

Valores económicos, como el dinero, las propiedades, los bienes familiares

Estos valores o conjuntos de valor suelen estar jerarquizados, es decir, que preferimos unos a los otros, al punto de poder expresar cuáles valen más para cada uno de nosotros y cuáles valen menos, comparativamente hablado.

Para algunos estudiosos, como Max Scheler, el valor moral por excelencia consiste en ser fieles a nuestra jerarquía de valores, por lo que el valor moral se convierte en una especie de custodio de nuestra propia jerarquía de valores.

5. Actuación moral en el municipio

La vida en una comunidad requiere de cierto compromiso de todos los ciudadanos para preservar la paz, la seguridad, el respeto y el optimismo entre todos los ciudadanos. Esto es tarea de todos y sería absurdo darle tan grave responsabilidad al Alcalde o aún a la Corporación Municipal. Pero indudablemente que sus miembros tienen una gran responsabilidad acerca de lo que acontece en su municipio.

En el mejor de los casos, deberíamos tener todo un sistema moral, en el que las cosas funcionarían más o menos de la siguiente manera:

1. **Educación moral en los hogares.** Los padres seguirán siendo los principales responsables de inculcar los valores morales en sus hijos y esto tiene categoría de obligación irrenunciable. Los funcionarios municipales, en su función subsidiaria como autoridad, y velando por el bien común, están incluso llamados a intervenir, en el marco de la Ley, en los casos en que flagrantemente se viole este principio. No se vaya a pensar que esto corresponde a la escuela o a la iglesia, exclusivamente. Naturalmente, la intervención puede ser desde la de amigable componedor hasta la de quien acusa ante una fiscalía: todo dependerá de cada caso y su gravedad y del tamaño del municipio así como del conocimiento que se tenga de cada familia.
2. **Educación moral en las escuelas.** Las instituciones educativas, en las que cada vez más ha de participar la comunidad, están llamadas a reforzar los valores básicos aprendidos en el hogar, a inducir a los alumnos en los valores morales propios de la vida ciudadana, e iniciarlos en la reflexión ética. La autoridad municipal puede velar también porque así sea y hacer oír su voz cuando esto no suceda. También es importante la presencia de la autoridad municipal en escuelas y colegios animando a los alumnos a tener conductas responsables y positivas para con la comunidad. A nivel secundario, y en los centros universitarios que hubiese en las circunscripción municipal, se han de enseñar los valores para el ejercicio profesional.
3. **La contribución eclesial.** En el marco del respeto y tolerancia que ha de observar la autoridad municipal frente a las diversas iglesias, es saludable unirse a ellas en un esfuerzo por tener

valores morales más claros y actitudes más consecuentes con ellos, de parte de los diferentes grupos de feligreses. La religión cristiana, que en el marco de distintas confesiones es la que se practica en Honduras, invita al ser humano a trascender sus propias debilidades y hacer de sí mismo un ser superado, hermano de los demás seres humanos y fiel cumplidor de los mandamientos y consejos que contiene la Palabra.

4. **Ideas claras.** Una condición clara e insalvable para que los funcionarios edilicios demanden y fomenten valores acordes con la moral, es que ellos mismo tengan ideas claras al respecto y actitudes consecuentes. Las ideas son claras cuando se acostumbra a reflexionar, leer y discutir sobre algo. En esta materia hay que superar las dudas y vencer los subjetivismos acomodaticios de quienes erróneamente creen que la moral es un asunto que no compete a la comunidad. Se hace necesario también el conocimiento de la Ley, no porque ésta sea un código moral capaz de resolver todos los casos, sino por el elemental principio de que uno de los deberes morales fundamentales del servidor público es cumplir y hacer cumplir la Ley.
5. **Actitud moral.** El funcionario municipal debe actuar moralmente y estar siempre inclinado a hacerlo. El no hacerlo le hace incurrir frecuentemente en sanción jurídica, pero siempre en sanción moral. Al defraudar a los conciudadanos el funcionario debería ser también sancionado políticamente. Tres son los principales detonantes de las actitudes moralmente censurables en un funcionario municipal: a) Optar deliberadamente por la acción moralmente ilícita. b) Omitir la acción moral que necesariamente debería de realizarse. c) Tendencia siempre a actuar en límite entre lo correcto y lo incorrecto.
6. **Todos somos protagonistas.** Esto significa tanto que nadie está exento de actuar moralmente cuanto de asumir responsabilidad para que se actúe de ese modo en la comunidad, participando activamente, en el área de su competencia, para que la moral sea un modo habitual de vida de los ciudadanos de un municipio. Por supuesto que no hay que caer ni mucho menos fomentar la exageración, la censura o el chisme en que con alguna frecuencia se incurre cuando se toca esta materia.
7. **Moral activa.** El sistema se completa cuando se persigue y fomenta conscientemente la acción moralmente aceptable y se censura, persigue y castiga la acción moralmente inaceptable. La vida moral es una opción que debe ser construida día a día.

¿RELATIVIDAD O RELATIVISMO MORAL?

Carlos E. Echeverría

Son ya lugares comunes afirmar que la moral evoluciona con el tiempo, que la moral depende de la cultura, y que – en última instancia - al individuo le compete la responsabilidad moral de sus actos.

Tales afirmaciones, pronunciadas además en este cambio de siglo, al amparo de principios tan aceptables como el respeto a las personas, la democratización, la tolerancia o la participación, han generado una moral relativista en la que nada es claro o definitivo, en donde todo juicio está en función de un número grande de variables (ninguna de ellas independiente) y en la que parece que todo se vale.

No se puede empero creer que tal modo de concebir y de actuar sea antojadizo o fácilmente eliminable. Es necesario ir más a fondo en la discusión de este asunto.

Ciertamente ni está de moda ni es teóricamente defendible una moral absolutista, que, pese a la bondad que brinda su seguridad incuestionada e incuestionable, parece más propia de épocas intolerantes del pasado, y que se niega a morir en los fundamentalismos actuales de toda laya.

La psicología del aprendizaje ha aconsejado desde hace ya numerosas décadas no seguir el camino de la imposición de valores, criterios, normas y principios, característicos de la llamada moral heterónoma, sino ayudar al educando a encontrar la razón de ser de los mismos, para que crezca con la conciencia y el carácter propios de una moral autónoma.

El análisis ético, por su parte, nos muestra la imposibilidad de decretar de oficio la moralidad de un acto prescindiendo de sus relaciones objetivas y subjetivas, o puramente circunstanciales. Así las cosas, no se puede emitir un juicio moral sin tomar en cuenta intenciones, finalidades y motivos que indujeron o condicionaron el acto; u omitiendo los hechos objetivos; o sin analizar

oportunidades y circunstancias en que el acto se produjo, o –en fin- prescindiendo de los medios utilizados para su realización.

Todo lo anterior lleva a una conclusión que se presenta como evidente: todo acto moral es relativo.

Pues bien, aceptar la relatividad del acto moral no es caer en el relativismo total que nos impediría hacer un juicio claro acerca de la moralidad o no de un acto. No es lo mismo relatividad que relativismo.

Cuando Albert Einstein desarrolla sus teorías acerca la relatividad, ni desea ni introduce en la teoría física incertidumbre o confusión. Su doctrina no consiste en decir que no sabemos cómo se va a comportar la naturaleza, sino únicamente pretende que los fenómenos sean apreciados tal y como son realmente, dependiendo de la velocidad de los sistemas, la ubicación de los observadores o las fuerzas gravitacionales que operan en el universo y otros factores condicionantes.

De manera semejante, declarar la relatividad de una acto moral no es más que poner toda acción humana en su justa perspectiva, sin que caigamos por ello en el relativismo de afirmar que no sabemos si se actúa bien o no, o –peor aún- que toda acción es buena.

Tampoco es lo mismo, ni en el conocer ni en el actuar, subjetividad que subjetivismo. La subjetividad reafirma la participación del sujeto tanto en la producción del conocimiento como en la libre elección de sus acciones; el subjetivismo vendría a ser, en cambio, la deformación de la realidad por obra y gracia del sujeto, lo que no puede ser aceptado.

Aclaradas así las cosas, no cabe escudarse en supuestos respetos irrestrictos a la persona humana, para excusar toda acción, fomentando con ello la impunidad y devaluando la vida social. Es cierto que las personas a veces actúan mal por desorden mental o por falta de formación moral. Pero así como nadie puede alegar ignorancia a la Ley, se hace necesario trabajar para que todos, grandes y pequeños, doctorados o no escolarizados, de azulón o cuello blanco, conozcan lo que la sociedad demanda en materia moral.

La confusión es tal, que muchos niños se ven privados de la orientación de saber cuál es exactamente el código moral de sus padres y de otros mayores, aunque tan sólo sea para tomar referencia a su rebeldía. No ha de haber silencios en esta materia

Frente a las intolerancias del ayer, buena es la tolerancia de hoy, que ha de ser también equilibrada, porque no lo es si todo acepta. Yo puedo ser tolerante en materia religiosa, respetando la decisión de cada quien, pero ello no conlleva que para mí cualquier religión es buena. Puedo tolerar que otro tenga opiniones políticas divergentes de las mías, pero eso no quiere decir que para mí cualquier opción política es válida. Puedo defender la dignidad de las persona en el borracho, el ladrón o la prostituta, pero eso no significa que me da igual que mis hijos o hijas sean borrachos, ladrones o prostitutas. Puedo respetar las diversas inclinaciones sexuales de la gente, pero no me va a dar igual ser heterosexual que homosexual

Quizá ha llegado la hora de entender que en materia moral no podemos ser pasivos; ni pretender que el asunto no me concierne, con tal de que yo opte por el bien. Llegó la hora de combatir, de verdad y sin trampas políticas, la impunidad, la corrupción, la desidia, la pereza, el "nomeimportismo", el compadrazgo, los privilegios, el nepotismo y la falta de capacidad. Llegó la hora de comprometerse, porque la dimensión moral debe ser parte constituyente de la nueva sociedad que queremos formar, como estado de derecho, con una sociedad civil participativa, productiva y democrática.

Si la moral es urgente en la vida de las naciones, no lo es menos en el plano internacional, donde desde las relaciones diplomáticas, hasta el comercio internacional, pasando por los esfuerzos colectivos a favor de la nutrición, el desarrollo, la paz y la cooperación, han de manejarse con transparencia y espíritu constructivo.

Quizá todo esto suene a utopía, porque en efecto lo es. Lo importante es que algunos, cabalgando entre Don Quijote y Sancho, nos atrevamos a soñar y trabajemos por trasladar tales sueños a la vida cotidiana de nuestros pueblos.

TRANSPARENCIA

- Característica de los cuerpos que dejan pasar la luz.
- Calidad de las personas que no ocultan nada.

EL ALCALDE TRANSPARENTE.

- Actúa de cara al público.
- Tiene moral.
- Cumple con la ley.
- Esta dedicado a servir.

DE CARA AL PUBLICO

EL ALCALDE:

- Es funcionario público
- Sus acciones son juzgadas por la comunidad
- Debe informar a sus conciudadanos
- Debe consultar a sus conciudadanos.
- Debe decidir en corporación.
- Actúa solidariamente con los demás alcaldes.

EL ALCALDE TIENE MORAL

- La moral es para superarnos
- La moral es obligatoria
- La moral tiene condiciones pero no debe caer en el relativismo.
- La tolerancia no debe acabar con la moral
- El valor es precio y aprecio
- El valor es el grado de importancia
- Hay valores positivos y negativos.
- El líder positivo tiene valores positivos
- Los valores se jerarquizan

CONCIENCIA

PSICOLÓGICA:	Esta alerta
COGNOSCITIVA:	Tiene información
VALORATIVA:	Discrimina
MORAL:	Actúa

LIBERTAD

Capacidad,
Poder,
Derecho,
Deber,

De autodeterminación.

EL ALCALDE CUMPLE CON LA LEY.

- La ley es general, para todos.
- Nadie está por encima de la ley
- La ley es obligatoria
- Nadie puede elegir ignorancia.
- Cumplir y hacer cumplir
- De la moral a la ley
- Vigencia, validez y reforma
- Asesoría legal

EL ALCALDE DEDICADO A SERVIR

- Consagrado a la comunidad
- Al servicio de todos
- Disponible
- No espera que le soliciten

“El que no vive para servir no sirve para vivir”.

- Eider positivo en su comunidad
- Si al partido, pero primero el bien común
- Sirve a los demás alcaldes
- Al servicio de Honduras.

**SÍNTESIS DE UNA PROPUESTA:
*IMPLEMENTACIÓN DE UN PROYECTO DE
TRANSPARENCIA MUNICIPAL.***

SINTESIS DE PROPUESTA IMPLEMENTACION DE UN PROYECTO DE TRANSPARENCIA MUNICIPAL

Prámbulo

Dentro de los procesos de evolución y reconversión de la gestión municipal hacia esquemas más eficientes, más dinámicos y más éticos mediante los cuales se pueda dar la respuesta apropiada a las expectativas generales de los ciudadanos; el tema *de la transparencia y el combate de los ilícitos asociados al proceso administrativo*, se plantea como una línea de acción de absoluta prioridad.

Esta situación se da, por cuanto estas expectativas de la sociedad frente a los actos de los gobiernos, no solo se circunscriben a recibir las obras y servicios que este suministre, sino que también a establecer y valorar mediante juicios o criterios de calidad, eficiencia y ética las circunstancias en que se generan estas obras y servicios. Cualquier resultado que se aleje de estos criterios es obviamente objetado por cuanto se traduce en mayores costos e inconvenientes que al final son pagados por los contribuyentes.

Los nuevos marcos de la participación ciudadana y específicamente del control social, hacen igualmente más obligada la puesta en marcha de proyectos y planes para *transparentar* la actuación de los responsables de la gestión municipal.

Conceptualización del problema.

Es importante como punto de partida hacer una conceptualización del problema que permita llegar a las causas subyacentes y estructurales del mismo para no quedarse distraído en sus expresiones superficiales. Para plantear soluciones efectivas debe trabajarse en las causas y no en los efectos del problema.

Consideraciones de importancia:

- a) Es importante definir el contexto y los alcances del problema buscando no exceder los siguientes factores: 1. La ineficiencia y la debilidad administrativa-organizativa como el nido acogedor de las circunstancias y de los incentivos de la corrupción y de los ilícitos, 2. Falta de ética decisional asociadas al clientelismo y favoritismo también pueden acceder a la corrupción, y 3. Las expresiones directas del delito de la corrupción en sus diferentes tipologías. (Soborno, robo, etc.)

- b) Se trata por lo tanto de un problema multifacético e integral a la vez, cuyas raíces se ubican a lo interno en diferentes instancias y procesos de la organización que los sufre y externamente en agentes y factores del entorno que inciden en las municipalidades. El problema no se resuelve únicamente a lo interno; es necesario trabajar simultáneamente con los factores externos que afectan o se vinculan con la gestión municipal como la legislación, la cultura de valores, la relación y actuación con el sector privado y la ciudadanía. La corrupción es como el matrimonio, se necesitan dos para formarlo.
- c) La transparencia tiene dos facetas o ángulos de apreciación. Es un problema de orden *administrativo-organizacional*, pero es a la vez un problema de *percepción*. No servirá mucho un programa de transparencia que subsane irregularidades administrativas, si no existe la percepción de esta solución en la comunidad. Esto significa que a la par de los procesos de depuración administrativos debe funcionar una buena estrategia de comunicación y participación ciudadana.
- d) No todas las soluciones del problema de falta de transparencia se dan en el corto plazo, por lo tanto la perspectiva del plan deberá tener un horizonte amplio.

Bases estratégicas del plan.

- a) Elaboración de un diagnóstico participativo con la Comisión de Transparencia integrada con participación ciudadana. El documento de diagnóstico se elaborará bajo las consideraciones de enfoque de la problemática expuestas y deberá identificar:
- Las condiciones de vulnerabilidad en los esquemas administrativo y organizativos de la Municipalidad en los cuales se aprecien debilidades en los esquemas de control y auditoría o en la definición de funciones que se constituyan en monopolios decisionales o de concentración de poder no supervisado.
 - Las condiciones del entorno en cuanto a legislación, cultura de valores y relaciones con el sector privado.
 - Identificación de incentivos malignos que vuelvan atractiva la corrupción.
 - Identificación de incentivos positivos que eviten la corrupción.
 - Evaluación del marco de valores culturales.
 - Evaluación del Marco Regulador Municipal y su nivel de simplicidad de aplicación.
- b) Elaboración de estrategias administrativas y organizativas, para plantear procedimientos y normas en el orden administrativo y organizativo que subsanen las debilidades y vulnerabilidades antes anotadas. Manuales de procedimientos de operaciones administrativas, controles internos y el marco general de operaciones contables y de auditoría. Mecanismos de rendición de cuentas.

- c) Planteamiento de las estrategias para acondicionar situaciones del entorno en cuanto a legislación, marcos regulatorios sectoriales, estímulos y desincentivos acordados con el sector privado, etc.
- d) Elaboración de estrategias de comunicación y participación ciudadana que buscarán establecer mecanismos de información para facilitar la percepción real de los avances en la implementación del proyecto. Planteamiento del control social. Promoción de la imagen institucional transparente. Plan de promoción de valores. Centros de información y de manejo de quejas. Plan de *calidad total* que busque mejorar la calidad de los servicios y atención a los ciudadanos

Seguimiento del plan.

La Comisión de Transparencia Municipal deberá darle seguimiento a la implementación de este proyecto, así como de hacer una evaluación de los impactos que se vayan logrando a corto, mediano y largo plazo.

Romeo Ucles
Tegucigalpa, Julio, 2000

CAPITULO I

VISION CONTEMPORANEA DE LA CORRUPCION

"La corrupción es un comportamiento antiguo, hace mucho tiempo ilegal, pero objeto de una práctica tolerada en las altas esferas y por la opinión pública. Hemos entrado actualmente a un periodo en donde este comportamiento, antes tolerado, ya no lo es más."

*Pierre Truche
Procurador General
Francia*

Actualmente en muchos países la corrupción es vista como un asunto que merece urgente atención. Diversos elementos de la realidad latinoamericana y del mundo nos muestran que el fenómeno ha adquirido dimensiones preocupantes y que a su vez se han desarrollado múltiples acciones para luchar en contra de ella.

Las altas esferas de la política y los negocios a lo largo y ancho del mundo se han visto afectadas por escándalos muy importantes. Además las recurrentes acusaciones mutuas de corrupción entre los políticos no han cesado de aumentar, así como su conversión dudosa en "líderes naturales" de la lucha contra el fenómeno durante las jornadas electorales.

Nuevas leyes se han puesto en vigencia para castigar severamente las conductas tipificadas como corruptas. Inclusive se han creado entidades dedicadas exclusivamente a la lucha anticorrupción.

Los medios de comunicación brindan amplios espacios y un gran despliegue de las noticias relacionadas con la corrupción administrativa. Esta práctica se ha traducido en una enorme bibliografía sobre el tema, acumulada a lo largo de los últimos años.

Reuniones, foros y conferencias de académicos, funcionarios y hombres de negocios se han multiplicado para estudiar y combatir el fenómeno. Paralelamente desde la sociedad civil se han multiplicado las protestas, denuncias, reclamos y marchas en contra de la corrupción. La ética, sin duda alguna, ha cobrado una extraordinaria importancia como medio para enfrentar la inexistencia de valores comunes y la expansión de la corrupción administrativa.

Entonces, ¿qué es lo que ha pasado? ¿Por qué razón la corrupción aparece cada vez más bajo muchas y muy variadas formas? La respuesta radicaría en dos elementos: por un lado la falta de transparencia y "accountability" en los sistemas de administración pública es un hecho evidente y reconocido; y por otro lado, se ha desarrollado una mayor sensibilidad por parte de la colectividad frente al fenómeno de la corrupción.

En muchos países, hay un amplio sentimiento de que el servicio público ha perdido su función original, que muchos elementos dentro de él son corruptos, y que también lo son muchas de las empresas del sector privado que comercian con el Estado. El público ve a los funcionarios, y estos a su vez se ven a sí mismos, como un cuerpo no responsable ante la colectividad a quienes ellos han prometido servir.

Este libro trata de la transparencia y la "accountability" como "la antítesis de la corrupción" en el gobierno. Trata de la integridad en la vida política y en la administración pública y cómo ella puede ser alcanzada, sustentada y desarrollada, con base en la experiencia práctica internacional. Constituye un primer intento en analizar todo el sistema nacional de integridad de un país es decir "las leyes y las prácticas mediante las cuales un gobierno justo y honesto es promovido y desarrollado".

1.1. Definición de corrupción aplicada al sector público.

En términos simples, la corrupción es "el abuso de poder público para obtener beneficio particular"¹. Sin embargo, las definiciones de corrupción y su impacto varían. No se puede suponer que la corrupción siempre signifique la misma cosa o que tenga el mismo impacto o motivación. Las declaraciones normativas sobre la corrupción requieren un punto de vista, y un modelo sobre cómo opera el fenómeno en casos particulares.

Para los fines de este Libro "se designa como corrupción al fenómeno por medio del cual un funcionario público es impulsado a actuar de modo distinto a los estándares normativos del sistema para favorecer intereses particulares a cambio de una recompensa. Corrupto es por lo tanto el comportamiento desviado de aquel que ocupa un papel en la estructura estatal (...) La corrupción es un modo particular de ejercer influencia: influencia lícita, ilegal e ilegítima. Esta se encuadra en referencia al funcionamiento de un sistema y, en particular, a su modo de tomar decisiones"².

El Libro se concentra en la corrupción administrativa, en especial en la actividad de las personas que, en sus cargos como funcionarios públicos, legisladores, o administradores, controlan actividades o decisiones que afectan de una u otra manera a la colectividad, aunque la corrupción también existe y, en grado importante, en el sector privado.

Hay dos categorías muy diferentes de corrupción administrativa: la primera acontece cuando los actos corruptos se cometen "de acuerdo con las reglas" y la segunda cuando las operaciones se desarrollan "en contra de las reglas". En el primer caso, un funcionario está recibiendo un beneficio de parte de un particular por llevar a cabo algo que debe hacer, según lo dispone la ley. En el segundo caso, se cometen actos de corrupción para obtener servicios que el funcionario tiene prohibido proporcionar. La corrupción "de acuerdo con la ley y contra la ley" puede ocurrir a todos los niveles gubernamentales y oscila desde la "gran corrupción" hasta las más comunes y pequeñas formas en la escala de la misma.

En la práctica, los ciudadanos pueden ignorar las definiciones legales de la corrupción administrativa y la opinión pública puede juzgar al fenómeno desde una perspectiva distinta a la jurídica. De otro modo, si la opinión pública y las definiciones legales divergen de manera muy acentuada, es muy probable que los funcionarios públicos se sometan a los códigos prácticos de la sociedad y cometan actos de corrupción sin sentirse culpables.

Es necesario por lo tanto que los funcionarios públicos y los ciudadanos de los países latinoamericanos conozcan las causas, impactos y dimensión del fenómeno.

1.2. ¿Cuáles son las causas de la corrupción?

Se pueden señalar tres tipos de causas que posibilitan la aparición de la corrupción y que se pueden dar en mayor o menor medida en cualquier Estado³:

¹ Senturia, J.J. *Encyclopedia of Social Sciences*, Vol. VI, 1993.

² Pasquino Gianfranco. "Corrupción" en Norberto Bobbio (Coord.) *Diccionario de Ciencia Política*, México, Siglo XXI Editores, 1988, pp. 438-440.

³ Moody-Stuart, George. *The Good Business Guide to Bribery*, Berlín, TI, 1994. Para conocer ejemplos de ambas categorías ver los diversos números de TI Newsletter.

⁴ Reisman, W. Michael. *¿Remedios contra la corrupción? (Cohecho, cruzadas y reformas)*, México, FCE, 1981, pp. 34-35.

⁵ Para desarrollar esta idea se recurrió a Escalante Gonzalbo, Fernando. "La corrupción política: apuntes para un modelo teórico" en la Revista *Foro Internacional*, Vol. XXX, N. 2, México. El Colegio de México, octubre-diciembre de 1989, pp. 328-345.

- Causas formales,
- Causas culturales, y
- Causas materiales

1.2.1. Causas formales.

Las causas formales se desprenden de la delimitación técnica del término y son:

- la falta de una clara delimitación entre lo público y lo privado,
- la existencia de un ordenamiento jurídico inadecuado a la realidad nacional y
- la ineficiencia práctica de las instituciones públicas.

Juntas o por separado, estas causas están presentes en buena parte de los países latinoamericanos.

1.2.2. Causas culturales.

Antes de presentar estas causas es necesario señalar que el concepto que se maneja hace referencia a la cultura política de un país, es decir: "el conjunto de actitudes, normas y creencias compartidas por los ciudadanos y que tienen como objeto un fenómeno político [en este caso la corrupción]"⁶.

Las condiciones culturales permiten así delimitar la extensión de las prácticas corruptas, la probabilidad que se produzcan y el grado de tolerancia social con que pueden contar.

Señalando condiciones culturales básicas:

- La existencia de una amplia tolerancia social hacia el goce de privilegios privados; permite que prevalezca una moralidad del lucro privado sobre la moralidad cívica.
- La existencia de una cultura de la desigualdad generalizada o reducida a grupos sociales que saben que "la ley no cuenta para ellos" fomenta la corrupción y la tolerancia social hacia ella.
- La persistencia de formas de organización y de sistemas normativos tradicionales, enfrentados a un orden estatal moderno, suele provocar contradicciones que encuentran salida a través de la corrupción.
- Para algunos casos latinoamericanos, ciertas manifestaciones corruptas podrían explicarse por la escasa vigencia de la idea de nación y la ausencia de una solidaridad amplia fundada en el bienestar común.

1.2.3. Causas materiales.

Las causas materiales se refieren a situaciones concretas que dan lugar a prácticas corruptas. Las situaciones concretas de las que se trata en este caso son las distintas brechas existentes entre el orden jurídico y el orden social vigente.

El sociólogo mexicano Gonzalo Escalante señala cinco brechas principales:

- La brecha existente entre las necesidades reales de control político y las condiciones formales de ejercicio del poder. Ej: El conflicto permanente entre los aparatos policíacos y los sistemas de garantías jurídicas
- La brecha existente entre la dinámica del mercado y la intervención pública. Ej: Funcionarios de tributación exigen dinero a una multinacional para disminuir la cantidad de impuestos que debe pagar la empresa.
- La brecha existente entre el poder social efectivo y el acceso formal a la influencia política. Ej: Un gremio de industriales entrega sobornos a algunos miembros del Congreso para que aprueben una ley.
- La brecha existente entre los recursos de la administración pública y la dinámica social. Ej: Un funcionario del Ministerio de la Vivienda recibe dinero de una organización para orientar ciertos recursos exclusivamente hacia ella.
- La brecha existente entre la impunidad real y la responsabilidad formal de los funcionarios públicos. Ej: Un deficiente sistema de control público permite que las medicinas asignadas a un hospital, se vendan fuera de este⁷.

⁶ Sani, Giacomo. "Sociedad Civil" en Norberto Bobbio (Coord.), Diccionario de Ciencia Política, op. cit., pp. 469-472.

1.3. ¿Cuál es el impacto de la corrupción?

La corrupción provoca que las decisiones sean tomadas de acuerdo a motivos ajenos a los legítimos, sin tomar en cuenta las consecuencias que ellas tienen para la comunidad.

1.3.1. Impacto económico

Dietrich Frisch, ex Director General de Desarrollo de la Comisión Europea, ha observado que la corrupción aumenta los costos de los bienes y servicios; incrementa la deuda de un país (y ello conlleva los futuros costos recurrentes); conduce al relajamiento de las normas de modo que se adquieren bienes que no cumplen las normas establecidas o la tecnología inapropiada o innecesaria, y puede resultar en la aprobación de proyectos basados en el valor del capital involucrado en los mismos, más que en la mano de obra (lo que es más lucrativo para el que comete la corrupción), pero puede ser menos útil desde el punto de vista del desarrollo. Frisch señala que cuando un país aumenta su endeudamiento para llevar a cabo proyectos que no son económicamente viables, la deuda adicional no sólo incluye un costo extra debido a la corrupción, sino que la inversión se canaliza hacia proyectos improductivos e innecesarios.

1.3.2. Impacto político

El impacto político puede medirse a través de diversos elementos. La corrupción reproduce y consolida la desigualdad social y preserva las redes de complicidad entre las élites políticas y económicas. Respecto a la clase política consolida las clientelas políticas y mantiene funcionando los instrumentos ilegales de control. Respecto al aparato administrativo, perpetúa la ineficiencia de la burocracia y genera formas parasitarias de intermediación. Todo esto conduce a la pérdida de credibilidad en el Estado y a la erosión de la legitimidad necesaria para su funcionamiento adecuado.

1.3.3. Impacto social

La corrupción acentúa las diferencias sociales al limitar el papel del Estado como mediador de las demandas de los distintos grupos sociales. Las clases populares o marginales se ven sometidos a un proceso de exclusión social y político ya que la corrupción los aleja del sistema formal y los obliga a acceder de manera informal a sus medios de subsistencia.

Ejemplo:

Las consecuencias de la corrupción generalizada.-

- Se deslegitima el sistema político. La corrupción de jueces y de legisladores hizo que los peruanos aprobaran masivamente la decisión del Presidente Fujimori de disolver e intervenir los poderes del Estado.
- Mala asignación de fondos escasos. "El problema de la corrupción en México" comentó un funcionario público "es que aquí se derrocha un millón de pesos para robar mil".
- Se distorsionan los incentivos económicos. Los mejores negocios no dependen de la competitividad de las empresas sino de su capacidad de influir en los responsables de tomar las decisiones sobre las contrataciones. Se afecta así la eficacia de la economía de mercado.
- Se destruye el profesionalismo. En un sistema de corrupción generalizada el interés por los sobornos reemplaza los criterios profesionales.
- Segrega y desanima a los honestos.
- Se impide la planificación, debido a la falsedad de los datos ⁸.

⁷ Escalante Gonzalbo, Fernando. Op. cit., pp. 333 y siguientes.

⁸ Moreno Ocampo, Luis. En defensa propia. Cómo salir de la corrupción, Buenos Aires, Editorial Sudamericana, 1993, p. 123.

1.4. Una tipología de la corrupción

En 1995, un estudio llevado a cabo por varios capítulos nacionales de TI identificó las áreas de gobierno más vulnerables a la corrupción, y estableció una tipología básica de actos corruptos.

Según este estudio las áreas más afectadas por la corrupción son:

- Servicios públicos.
- Licitaciones y adquisiciones públicas.
- Recaudación de ingresos públicos (impuestos, aduanas).
- Nombramientos de funcionarios públicos.
- Administración de gobiernos locales.

Se encontraron muchas similitudes al momento de identificar y clasificar la tipología. Así se pudo establecer que ocurrían casos de:

1.4.1. Abuso de funciones.

- Los funcionarios venden sus poderes discrecionales al mejor postor.
- Los funcionarios asignan los recursos y servicios de acuerdo a las ofertas recibidas.
- Los funcionarios viajan fuera o dentro del país y reclaman viáticos injustificados.

1.4.2. Comisiones y obsequios ilegales.

- Los funcionarios cobran un porcentaje sobre los contratos del gobierno para adjudicarlos al mejor postor.
- Los funcionarios reciben atenciones especiales por parte de las personas interesadas en ser las adjudicatarias de contratos gubernamentales.

1.4.3. Contribuciones ilegales.

- Los partidos políticos utilizan la perspectiva de alcanzar y perpetuarse en el poder para recaudar partidas importantes de empresas, a cambio de la no obstaculización de sus actividades o la asignación de contratos gubernamentales.
- Los funcionarios exigen contribuciones para facilitar la marcha de los tramites.

1.4.4. Evasión o fraude.

- Evasión total o parcial de los impuestos: los particulares pagan a los funcionarios para que alteren las declaraciones de impuestos.
- Los particulares pagan a los funcionarios de aduanas para que no revisen las exportaciones e importaciones efectuadas.
- Los funcionarios de las oficinas de impuestos practican extorsión al amenazar a los contribuyentes con impuestos adicionales, a menos que les paguen sobornos.

1.4.5. Cohecho.

- Soborno, seducción o corrupción de un juez o funcionario público.
- Los proveedores de servicios públicos exigen el pago de una cantidad determinada por acelerar los servicios o para prevenir demoras.
- Los funcionarios públicos cobran "rentas" a sus subordinados.
- Las autoridades de tránsito encargadas de hacer cumplir la ley, imponen multas a

menos que les paguen sobornos

1.4.6. Nepotismo.

- Los funcionarios reparten cargos, prebendas y comisiones, entre sus parientes y amigos cercanos.
- Los funcionarios contratan con ellos mismos o sus allegados, a través de empresas ficticias, "socios" o "asesores".

Ejemplo:

Colombia y su esfuerzo por clasificar la corrupción.-

Esta es una tipología de las conductas corruptas en Colombia y que puede servir como ejemplo ilustrativo para identificar y clasificar las acciones u omisiones que los ciudadanos como observadores y partícipes de la relación entre sociedad civil y Estado, consideran corruptas⁹:

a) Faltas contra la moralidad y la eficiencia públicas.

- . El abuso de autoridad, definido como la falta que cometen los servidores públicos que, investidos de autoridad, la utilizan con propósitos distintos a aquellos para los cuales esta destinada, causando un daño en la persona o en la propiedad de otro.
- . La inmoralidad administrativa, que es el comportamiento del servidor público que denota deshonestidad en su ejercicio o con ocasión de sus funciones.
- . Las irregularidades en la contratación administrativa, que son las faltas en la formación, adjudicación, ejecución y liquidación de los contratos u otros comportamientos que vayan en detrimento del buen cauce de los mismos.
- . Las irregularidades en el manejo del presupuesto público.
- . El mal manejo y uso indebido de los bienes públicos, fundamentalmente de aquellos que han sido puestos a su disposición para que puedan llevar a cabo sus funciones.
- . Las irregularidades en la prestación de servicios.
- . El enriquecimiento ilícito, que es el incremento patrimonial no justificado mientras el funcionario está en ejercicio de su cargo.

b) Indebido ejercicio de las funciones públicas.

- . La extralimitación en el ejercicio de las funciones.
- . La omisión o negligencia en el ejercicio de las funciones.

c) Faltas contra la dignidad y el decoro del cargo.

- . La intervención en política.
- . El irrespeto a la moral, en la que se incurre siempre que el funcionario olvida los principios éticos y de comportamiento que la investidura de su cargo le impone.
- . La violación del régimen de inhabilidades e incompatibilidades.

d) Faltas contra la administración de justicia.

Se clasifican dentro de esta tipología todas aquellas conductas que afectan el desenvolvimiento adecuado del sistema de justicia.

1. La toma de decisiones no apegadas a los principios legales.
2. La alteración ilegal de decisiones judiciales.

⁹ Procuraduría General de la Nación. Informe sobre Corrupción, Bogotá, 1994, mimeo.

- 3. Extralimitación en el ejercicio de funciones,
- 4. Omisión o negligencia en el ejercicio de funciones.

1.5. Corrupción e hipercorrupción.

La corrupción, sus formas y maneras no es monopolio de ningún país. La corrupción en China, donde muchos burócratas han "comercializado sus poderes administrativos"¹⁰ no es diferente a la existente en Europa, donde los funcionarios públicos obtienen grandes comisiones en proyectos de obras públicas y contratos de defensa. En Italia, el costo de la construcción de carreteras ha caído más del 20% desde que el movimiento "manos limpias" inició sus acciones en contra de los corruptos.

Sin embargo, los problemas y las soluciones de un sistema en el que encontramos casos aislados, no son iguales a los de un sistema en el que la corrupción es generalizada. La corrupción en Canadá no es igual a la de Perú, no sólo por una cuestión de grado sino de causas y efectos diferentes. De ahí que el uso de la misma palabra para dos situaciones completamente distintas genere confusión. Para evitar esto hay que distinguir entre aquellas situaciones en las cuales la corrupción es marginal de la hipercorrupción.

1.5.1. Corrupción marginal

Encontramos casos aislados en un contexto de respeto por las reglas formales. Hay una cultura general de respeto a las normas, los organismos de control actúan con eficacia, detectan y castigan actos de corrupción. Aún cuando se involucre a personajes importantes, el sistema exhibe la capacidad de aislar los casos y sancionarlos. Existe una cultura que sanciona socialmente al que viola las reglas.

1.5.2. Hipercorrupción

La cultura general es permisiva ante las violaciones de las reglas, y los organismos de control no cumplen con su función. Los sobornos son una forma generalizada de resolver los conflictos y no existen esfuerzos serios por controlar el problema.

Las diferencias fundamentales son:

- generalización del soborno.
- porcentajes de soborno desmesurados.

La corrupción, como la enfermedad, se encuentra en todas y partes del mundo. Sin embargo hay tiempos, organizaciones o países con epidemias y otros con una situación controlada. En algunos países como la Argentina, Venezuela y la mayoría de los países en vías de desarrollo, la epidemia es la situación natural. Los países subdesarrollados son sistemas de corrupción latente¹¹.

1.6. ¿La corrupción es siempre mala?

Algunos investigadores argumentan que la corrupción puede tener ciertos efectos benéficos, tales como el acceso no-violento a los asuntos gubernamentales cuando los canales políticos están bloqueados, o la reducción de tensiones entre el servidor público y el político a través de los vínculos desarrollados por medio de una cadena de intereses comunes¹².

¹⁰ Hao, Yufan y Johnston, Michael. Reform at the Crossroads: An Analysis of Chinese Corruption, Colgate University, Dept. of Political Science, USA, enero de 1995.

¹¹ Moreno Ocampo, Luis. Op. cit, p. 119.

¹² Bayley, David. "The effects of Corruption in a Developing Nation", Revista The Western Political Quarterly, pp. 719 y siguientes.

Sin embargo, el principal argumento para rebatir este tipo de propuestas radica en que la corrupción posibilita mantener la situación social a corto plazo, pero imposibilita el desarrollo y consolidación de un régimen democrático y económico adecuado.

Los puntos que siguen resumen algunos de los costos inducidos por las prácticas corruptas:

Un acto corrupto representa un fracaso en alcanzar los objetivos que procura el gobierno (por ejemplo, la corrupción en los nombramientos conduce a la ineficiencia y el despilfarro; la corrupción en la asignación de los escasos cupos en las universidades resulta en que no se aprovechan de manera adecuada las escasas oportunidades disponibles.);

La corrupción representa un aumento en el precio de la administración (el contribuyente se tiene que someter al pago de sobornos, por lo que tiene que pagar varias veces por el mismo servicio)

La corrupción deteriora el ambiente en el cual actúa el sector privado, lo que deriva bien en una rápida (y excesiva) ganancia en momentos de incertidumbre o en un des-estímulo a la inversión interna;

La corrupción ejerce una influencia nociva sobre el aparato administrativo, debilitando el compromiso del funcionario con las normas correctas.

La corrupción que percibe la colectividad disminuye el respeto por las autoridades constituidas y, con ello, la legitimidad del gobierno;

La corrupción es una barrera para el desarrollo ya que promueve la falta de voluntad de tomar decisiones políticamente costosas ("un funcionario o político corrupto es una persona que piensa en sí mismo, poco dispuesta a sacrificar sus intereses para promover la remota futura prosperidad el país");

La corrupción hace posible que se institucionalice la ilegalidad. Esto conduce inevitablemente a litigios y cargos calumniosos por lo cual hasta funcionarios honestos pueden ser chantajeados; y,

La forma más normal de corrupción en algunos países— dinero rápido o pagos para acelerar un trámite— determina decisiones basadas en el dinero y no en las necesidades humanas¹³.

¹³ Ibid.

CAPITULO II

ELEMENTOS QUE CONTRIBUYEN AL DESARROLLO DE LA CORRUPCIÓN

"Los que hablan de la gente de nuestro tiempo entregándose al robo y otros vicios similares, encontrarán que ello se debe al hecho de que aquellos que los gobernaban procedían de la misma manera."

*Nicolás Maquiavelo
Discursos, III, 29*

2.1. La percepción de un acto corrupto.

Si bien la corrupción puede definirse como "el abuso del poder público para el beneficio particular", también se puede describir como el incumplimiento del principio de la "distancia prudente", según el cual las relaciones privadas no deberían afectar la toma de decisiones económicas, políticas y sociales por parte de los funcionarios gubernamentales. Este principio es fundamental para el funcionamiento eficiente de cualquier organización. Existe entonces un supuesto formalmente establecido y teóricamente válido sobre el papel del sector público: los funcionarios públicos son "neutrales" e "impersonales" en la búsqueda del bienestar social.¹⁴

Pero ¿cumplen con este principio? ¿buscan alcanzar un nivel razonable de bienestar social para toda la comunidad? ¿Cuál es su concepto de un acto corrupto? ¿Están dispuestos a actuar en contra del fenómeno?

Un importante proyecto de investigación fue desarrollado en New South Wales (Australia) en 1994 por la Comisión Independiente contra la Corrupción del Estado para determinar que conductas son consideradas como corruptas por los empleados públicos y cuales son los elementos que impiden combatirlas. Se distribuyeron cuestionarios que incluían una breve descripción de doce escenarios: los empleados debían evaluar si una conducta era correcta o no, el impacto negativo que podía producir esta, cómo justificaban dicha conducta y lo que ellos consideraban que debía hacerse.¹⁵

El estudio muestra que la voluntad para tomar medidas depende de diversos factores, incluyendo la relación costo-beneficio al interior de los diversos escenarios posibles. Los factores que reducen el deseo de tomar acciones incluyen:

- La convicción de que el comportamiento está justificado por las circunstancias;
- La opinión de que no hay razón para denunciar la corrupción ya que nada útil se puede hacer al respecto;
- La creencia de que el comportamiento no es corrupto;
- Un temor a la venganza o represalia personal o profesional;
- Una posición baja en la organización;
- La percepción de los empleados sobre sus relaciones con los superiores; y
- Preocupación acerca de pruebas insuficientes.¹⁶

¹⁴ Tanzi, Vito. Corruption, Governmental Activities and Markets, Working Paper WP/94/99, Washington, FMI, agosto de 1994.

¹⁵ Independent Commission Against Corruption (NSW). Unravelling Corruption: A Public Sector Perspective en Survey of NSW Public Sector Employees. Understanding of Corruption and their Willingness to Take Action. ICAC Research Report N. 1, abril 1994.

¹⁶ Ibid.

Los elementos detallados en esta investigación coinciden con las "Siete excusas para no hacer nada" que la organización no gubernamental Pro Calidad de Vida de Venezuela señala dentro del documento "Estrategias para el Control de la Corrupción"¹⁷:

- Nadie sabe que es;
- "Es útil";
- Es universal;
- Tiene raíces demasiado profundas;
- El cambio tomaría demasiado tiempo;
- Todo el sistema está podrido; y,
- ¿Que puedo hacer yo solo?.

Por lo tanto, el punto de partida para cualquier trabajo serio dirigido a controlar la corrupción, debe tener en cuenta las perspectivas personales de la gente cuya conducta se pretende regular. Los emplea los públicos y la ciudadanía deben compartir y aceptar una serie de normas mínimas respecto a los actos corruptos y a su impacto sobre el desenvolvimiento del orden social.

2.2. Elementos que contribuyen al desarrollo de la corrupción¹⁸

Se presentan a continuación los diversos factores que propician el desarrollo de la corrupción:

2.2.1. Coerción estatal.

La coerción puede ser descrita como una causa de corrupción, tal como lo señala Philp¹⁹ quien afirma que se puede definir a un Estado como corrupto cuando la garantía de sumisión a las reglas se obtiene solamente a través de la fuerza o de incentivos materiales. Tal Estado carece de libertad (entendida como autogobierno) y de seguridad. Tampoco goza de una auténtica vida política en tanto no disfruta de un proceso político capaz de movilizar a las personas hacia una concepción homogénea del bien público.

2.2.2. Poder

Los funcionarios públicos ocupan una posición de poder frente a grupos privados, y algunos, dependiendo de su jerarquía, poseen mayor discreción que otros. Las prácticas patrimonialistas hacen de los empleos públicos obvias invitaciones a la corrupción, ya que antes del surgimiento de burocracias estatales, los puestos se vendían y compraban de acuerdo a las necesidades del Estado y los deseos de los particulares. Aquel que ocupaba un puesto poseía amplios poderes discrecionales y administraba la cuestión pública de acuerdo a sus intereses. En la actualidad, muchos burócratas reproducen estas características patrimonialistas.

2.2.3. Burocracia

¹⁷ Agrupación Pro Calidad de Vida. Estrategias para el Control de la Corrupción. Caracas, abril de 1996, mimeo.

¹⁸ Cepeda, Fernando. La corrupción administrativa en Colombia. Diagnóstico y recomendaciones para combatirla. Bogotá, Terecr Mundo Editores, Contraloría General de la República, Fedesarrollo, 1994, pp. 14-27.

¹⁹ Philp, Mark. Defining corruption: An Analysis of the Republican Tradition, Mennagio, IPSA Research Committee on Political Finance and Political Corruption, 1987, p. 20.

La sistemática sustitución de empleados públicos elegidos meritocráticamente por otros escogidos de manera clientelar es un elemento que degenera los principios de las burocracias estructuradas. Además, la excesiva centralización de funciones y toma de decisiones impide el desarrollo de una gestión pública eficiente y ágil, acorde con los rápidos cambios sociales acaecidos en los últimos años.

2.2.4. Ley y justicia.

El sistema legal puede contribuir a la corrupción de diversas maneras. En el caso de los países donde la rigidez y el formalismo de la ley son característicos, la corrupción es con frecuencia la única vía posible para acceder al sistema de justicia. Muchos son los procedimientos necesarios y demasiado el tiempo que demandan. Las soluciones en este punto son dos: cambiar el sistema o entrar a negociar con él. La última no es mala a priori, pero sin duda lleva a la corrupción.

2.2.5. Regulaciones vagas sobre conflicto de intereses-

La razón por la cual este tema es de especial relevancia para tratar la corrupción es debido a que, en la mayoría de los regímenes, las decisiones de los funcionarios se encuentran limitadas por una vaga noción de interés público que se presta para muchas interpretaciones y deja amplios espacios para que se cometan actos corruptos.

2.2.6. Una falsa noción de "Eficiencia".

Algunos investigadores opinan que el soborno representa simplemente la operación de las fuerzas del mercado dentro de los programas estatales y que, dada la necesidad de que el mercado sea eficiente, los sobornos deberían tolerarse. Esta observación es inaceptable.

Los programas públicos pueden verse afectados de manera negativa si los funcionarios gubernamentales asignan los recursos escasos al licitante que ha pagado el soborno más alto, y no al más competitivo.

Por otra parte, los sobornos inducen a los funcionarios a generar condiciones artificiales de escasez, lentitud y trámites innecesarios para presionar por su pago.

Los costos reales de una operación, entre el Estado y particulares, de una prestación de servicios, de la adjudicación y de la ejecución de una obra de infraestructura se pueden ver completamente alterados por los efectos de la corrupción e inclusive han llegado a ocurrir casos en que los costos generados por el fenómeno han superado el costo real del proyecto. Basta citar casos como el de la Represa del Guavio en Colombia o el proyecto hidroeléctrico Itaipú en la frontera entre Argentina, Paraguay y Brasil.

La corrupción, lejos de "lubricar" al sistema termina por generar costos excesivos que benefician a pocos y afectan negativamente al conjunto en su totalidad: "la mejor decisión individual es la peor grupal" ²⁰.

2.2.7. Inequidad.

Generalmente se ha afirmado que la inequidad es un factor que contribuye a la corrupción. Este argumento es mucho más válido en países menos desarrollados, en los cuales la redistribución del bienestar y, consecuentemente los derechos universales, son casi inexistentes para la masa. La corrupción suministra, en apariencia, cierta garantía de acceso a aquellos derechos, a través de la "compra" de servicios y productos que el Estado debería proveer y el desarrollo de actividades informales.

²⁰ Moreno Ocampo, Luis. Op. cit., p. 25.

Sin embargo, a largo plazo, la corrupción deslegitima al Estado y no genera una redistribución equitativa de los recursos públicos, ya que tiende a beneficiar, en buena parte, a los grupos que poseen el poder, el dinero y la influencia suficientes para afectar las decisiones estatales importantes.

2.2.8. Escasez de recursos.

La corrupción generada por la escasez puede ocurrir por dos motivos: con el objetivo de alterar la asignación de recursos limitados, desde la perspectiva de un particular y, para completar los ingresos obtenidos, desde la perspectiva de un funcionario público de baja jerarquía.

2.2.9. Debilidad de los grupos de presión.

Los diferentes grupos que no tienen ningún interés en común en convertirse en grupos de presión, o que no tienen acceso a algún partido político existente, prefieren sobornar individualmente al funcionario público que tratar de cambiar la ley para evitarse formulismos (aún en los casos en que los entienden) y costos. Se afirma que esta situación ocurre con mayor frecuencia en los países en desarrollo donde no existen grupos de presión adecuadamente estructurados dadas las identidades sociales débiles, el fraccionamiento geográfico y la carencia de recursos.

2.2.10. La tolerancia del sector político y de la opinión pública frente a la corrupción.

La relevancia que la sociedad, la prensa y la élite concedan a la corrupción determina en cierto grado el desarrollo de ésta.

2.2.11. Industrialización, emigración y modernización.

Con la industrialización, la rápida inmigración hacia las grandes ciudades ha sido una constante. El antiguo campesino, al convertirse en un inmigrante en la sociedad urbana, busca perpetuar las relaciones humanas que él conoce: la amistad, la familia, y, gradualmente, las de la comunidad. La corrupción surge porque con este tipo de inmigraciones, los valores de las diferentes comunidades divergen entre sí, y entre ellas el proceso de comunicación e integración es lento (muchas veces ni siquiera sucede). Los cambios rápidos siempre crean problemas y los procesos de adaptación con frecuencia son prolongados en el tiempo y el espacio. En estas circunstancias, la corrupción se convierte en un mecanismo que posibilita la sobrevivencia de los más débiles a través de una comunicación e integración distorsionadas.

He aquí algunos ejemplos de los grupos que coexisten y las formas de relación entre ellos:

- a) Tradición familiar (parentesco): los intercambios giran en torno al núcleo familiar y la lealtad hacia este es determinante.
- b) Sistema tradicional patrón-cliente: los lazos con el jefe local son fuertes pero la identificación con la comunidad en general es muy débil. El cliente depende del patrón y no siente algún tipo de protección por parte del Estado o la familia.
- c) Sistema jefe-seguidor: dos tipos de situación ilustran este sistema, el funcionamiento en tiempos normales de las maquinarias políticas en tiempos de elecciones y el manejo corrupto de los asuntos administrativos de una urbe latinoamericana como Bogotá, Caracas o Lima. La diferencia con el sistema anterior es que, dada la diversidad de opciones para vincularse con la estructura social, el seguidor o adepto goza de mayor independencia y discreción para decidir a quien se va a adherir.
- d) Sistema cívico-cultural o sistema "ideal": los ciudadanos no sienten la necesidad de emplear intermediarios influyentes. Existe un fuerte acatamiento de las normas por voluntad propia. El nivel de bienestar económico y social posibilita el desarrollo de una relación igualitaria entre los líderes y sus seguidores. Este es un sistema "ideal" en el cual la lucha contra la corrupción tiene una gran probabilidad de éxito ya que la ciudadanía está consciente de la amenaza que representa.

CAPÍTULO VI

EL DEFENSOR DEL PUEBLO

Ninguna autoridad más útil y necesaria puede ser otorgada a quien se nombró para proteger las libertades del Estado que la de poder acusar ante la sociedad o ante algún magistrado o tribunal a aquellos ciudadanos que hayan cometido alguna ofensa perjudicial para la libertad del Estado.

*Nicolas Maquiavelo
Discursos, I, 8*

¿Qué puede hacer el ciudadano común cuando las cosas no se están haciendo bien, crecen los perjuicios motivados por la mala actuación de los funcionarios y nadie escucha las quejas sobre la burocracia estatal?

Una opción consiste en dirigirse al sistema judicial. Sin embargo, el funcionamiento de los tribunales es lento, caro, demasiado expuesto para el denunciante y generalmente indiferente a la desigualdad objetiva entre un ciudadano común y el Estado. En consecuencia, muchos deciden dirigirse al Ombudsman.

6.1. ¿Qué es un Ombudsman o Defensor del Pueblo?

A pesar de que la palabra Ombudsman tiene su origen en Suecia, la idea surgió en China, hace más de 2000 años, durante la dinastía Han. Sin embargo, la antigüedad no garantizó su continuidad y la tarea de reinventar este cargo en el siglo XIX quedó en manos de los países escandinavos, quienes le dieron su forma actual. Dicha institución era considerada la única de su naturaleza hasta que en la década de los sesenta, Nueva Zelanda introdujo al primer "Ombudsman" de un país de derecho anglosajón. La experiencia fue exitosa, sobre todo porque los ciudadanos consideraban que ese cargo era muy útil cuando tenían que tratar con las poderosas maquinarias de la autoridad. Así el concepto se extendió al resto del mundo. En la actualidad, funciona satisfactoriamente en más de 80 países de los 5 continentes.

La International Bar Association define al Ombudsman como "una institución incluida en la Constitución creada a través de un acto de la legislatura o parlamento, y encabezada por un alto funcionario público, independiente, responsable ante la legislatura o la administración pública, sus funcionarios y empleados, que actúa de acuerdo a su propia decisión y que tiene el poder de investigar, recomendar acciones correctivas y emitir informes"

La Constitución española de 1978 introdujo la figura con la denominación de Defensor del Pueblo y ahí pasó a América Latina, donde en 1983, en Caracas, se fundó el Instituto Latinoamericano del Ombudsman con el propósito de difundir la institución.

Hoy funcionan en Latinoamérica más de 40 oficinas con distintas denominaciones: Defensor del Pueblo, Procurador de los Derechos Humanos, Defensor del Habitante, Oidor, etc.

En este continente el Ombudsman ha evolucionado para encarar -además de la tradicional función de corregir la mala administración- dos de los más graves problemas de la región: las violaciones de los derechos humanos y la corrupción.

El Ombudsman es un investigador imparcial de las quejas que resulten de las relaciones cotidianamente establecidas entre los habitantes y los gobernantes, especialmente aquellas que resulten de actos que signifiquen un abuso o trato desconsiderado hacia el público. Facilita la labor parlamentaria porque alivia a los legisladores de la fatigosa tarea de atender en forma desorganizada legiones de personas que reclaman y que los alejan de su misión específica. Además contribuye a mejorar mediante sus informes el conocimiento de la realidad, de las fallas sistémicas de las instituciones, con el fin de proponer y alentar reformas.

En esencia, el Ombudsman recibe e investiga independientemente todas las acusaciones de mala administración. Su función principal consiste, pues, en examinar:

- Toda decisión, recomendación, acto y omisión de los poderes públicos o de empresas prestadoras de servicios públicos, que sea opuesto a la ley o reglamento o que no respete la práctica o procedimientos establecidos, sea perverso o ilógico, injusto, subjetivo, opresivo o discriminatorio; se base en fundamentos irrelevantes; o comprenda un ejercicio desviado de poder por razones de corrupción o motivos inapropiados tales como sobornos, favoritismos, nepotismo, o excesos administrativos, sea que afecten derechos individuales, colectivos o de clase o grupo de personas.

- Negligencia, falta de atención, demora, inexistencia, ineficiencia e ineptitud en la administración o incumplimiento de obligaciones y responsabilidades.

Al ser una institución constitucional de gran importancia puede resistir mejor que otros organismos la inadecuada presión del Poder Ejecutivo. Puede llevar a cabo una función de auditoría para estimular el flujo de información, el cual develará y controlará la corrupción en el gobierno. Por otro lado, la confidencialidad de sus procedimientos confiere una ventaja adicional de ofrecer protección frente a posibles actos de intimidación contra los informantes y denunciantes.

Puede recomendar mejoras en los procedimientos y prácticas, y obrar como incentivo para que los funcionarios públicos actúen en todo momento conforme con la ley.

El Ombudsman ha podido adaptarse a distintas realidades y ha funcionado con buenos resultados en democracias presidencialistas o parlamentarias, sociedades con una base étnica y religiosa totalmente distintas, así como en los Estados con sistema de partido único hegemónico.

Por su contacto permanente con los ciudadanos comunes, basado en su función de recibir quejas directas, el Ombudsman conoce la pequeña corrupción diaria, la de los funcionarios más bajos de la administración y es capaz de desarrollar estrategias no convencionales para combatirla, con la colaboración, por ejemplo, de la prensa, de las ONG y de otros sectores de la sociedad civil.

Pero así como ayuda a combatir la pequeña corrupción -tan perjudicial para la credibilidad de los gobiernos porque está a la vista de todos- también ayuda a descubrir a los "peces gordos."

6.2. El proceso de nombramiento.

Como ocurre con otros elementos en un sistema de controles y equilibrios, el proceso de nominar a un Defensor del Pueblo es fundamental para construir y mantener la confianza pública en la institución. Si el cargo lo ocupan funcionarios concentrados en sus intereses personales o de partido, es muy probable que su éxito se vea severamente limitado. En algunos países, el mismo parlamento hace la selección; en otros, el nombramiento lo hace el jefe de Estado luego de consultar con el parlamento. En otros casos, el nombramiento lo hace simplemente el Ejecutivo sin requisitos formales de consulta.

La forma en que se lleve a cabo este proceso no es un elemento secundario pues puede condicionar la independencia y, por ende, la eficacia y credibilidad del Ombudsman. Se trata de buscar un funcionario justo, competente, independiente y servidor de los mejores intereses del pueblo, que no sea percibido como un apéndice burocrático que solo sirve a los objetivos del partido político gobernante.

El Ombudsman debe sentirse seguro en su cargo y no estar sujeto a su destitución por el Poder Ejecutivo. Si el Defensor ha sido nominado para un plazo determinado o no se le garantiza la estabilidad en el cargo puede perder la confianza para actuar sin miedo y tan imparcial como se requiera. El Defensor debe tener la misma seguridad en su cargo que un juez de un tribunal superior, a quien sólo se puede destituir mediante un procedimiento especial. Si el Defensor ejerce sus funciones convencido de que está haciendo lo correcto, debe ser protegido de acciones intimidatorias por parte de las personas sujetas a críticas o denuncias.

6.3. Recursos.

Un cargo de Defensor que no cuente con el presupuesto ni el personal adecuado y que no cuente con el respaldo de quienes lo nombraron no es nada más que una apariencia.

Una queja común de muchos Defensores es que no cuentan con el presupuesto suficiente para las funciones que deben ejercer. No tiene mucha importancia el hecho de que la Constitución de un país pueda establecer que "el Defensor del Pueblo debe contar con el personal adecuado para el cumplimiento eficiente de sus

funciones", si no cuenta con su propio presupuesto, que no debería estar subordinado al presupuesto de otro departamento más grande.

A pesar de que el tema de distribución y control presupuestario son cuestiones del parlamento y de otros canales, el Defensor debe contar con la facultad de autorizar gastos de viajes y otros, dentro de los límites acordados, a fin de conducir las investigaciones rápidas y discretamente, sin necesitar el permiso de nadie. Ya que muchas demandas estarán relacionadas con el lento manejo por parte de la administración gubernamental, el Defensor no puede ser víctima de la misma enfermedad; de lo contrario, dicho cargo resultará ineficaz. Esta situación debe ser evitada y tratada seriamente en cualquier revisión del sistema nacional de integridad de un país. La función del Defensor consiste principalmente en identificar los espacios vacíos y las debilidades del sistema a fin de poder recomendar una acción preventiva. Al no dotar la oficina adecuadamente para el trabajo en muchos casos resulta ser muy costoso en términos de corrupción no detectada, falta de eficiencia y conducta incorrectas.

6.4. Acceso al Ombudsman.

Una característica del Defensor es que los ciudadanos puedan tener acceso directo al mismo, no se necesitan abogados ni intermediarios políticos. Pueden dirigirse al Ombudsman los niños, los presos, los internados en establecimientos psiquiátricos, los residentes ocasionales, los inmigrantes. El cargo está pensado para los sectores más vulnerables de la sociedad.

El proceso es gratis y puede tratarse simplemente de escribir una carta, sabiendo que alguien la va a leer y actuar en consecuencia. Sin embargo, tal como lo marea la experiencia el Defensor recibe denuncias sólo de los ciudadanos más educados, que entienden las situaciones, o de los más enérgicos y valientes.

En consecuencia, el Defensor debe viajar a las zonas alejadas a fin de que su oficina sea más accesible y conocida. De hecho, la evidencia demuestra que esos esfuerzos llevan a un incremento en el número de denuncias contra la mala administración en las áreas rurales y en instituciones penales.

En los países más grandes o de sistema federal, la descentralización de la función también es necesaria, así como la adopción de otras iniciativas que ayuden al conocimiento público, tales como campañas publicitarias, anuncios (si el presupuesto lo permite), entrevistas en los periódicos y programas de radio o televisión.

Además, a fin de operar efectivamente, el Defensor debe ganar la confianza de los distintos departamentos dentro de la estructura de gobierno, los que deberían ser motivados para que consideren al Ombudsman una persona accesible y un aliado potencial que podría defender al departamento y a sus funcionarios de críticas injustas.

6.5. Efectividad de las propuestas.

Si el Defensor ha identificado una mala administración o corrupción, ¿cuáles son los pasos a seguir? El Ombudsman opera con la esperanza de que los funcionarios públicos tomen la acción recomendada para solucionar una determinada situación. Si las recomendaciones son ignoradas en los niveles más altos de la administración, se generará una cultura en la que no exista el respeto y se perderá todo tipo de efectividad. En consecuencia, la sociedad civil, los políticos y, sobre todo, el Poder Judicial, tienen una responsabilidad muy clara en respaldar los hallazgos del Defensor e insistir en su ejecución.

El Ombudsman no es un tribunal de justicia y no tiene el poder de ordenar una acción, solamente recomienda pues la determinación del Defensor no tiene fuerza ejecutoria, como sería el fallo de un juez. Esto puede resultar extraño, sobre todo en países con antigua cultura autoritaria pero hay que recordar que el Defensor determina su recomendación con base en el estudio de la legalidad, la oportunidad y el mérito de una acción gubernamental, tomando como guía la ley, su propio criterio, sus recomendaciones anteriores y las de los colegas de otros países con similares estructuras administrativa y constitucionales.

La fuerza de sus recomendaciones radica en el peso moral de su contenido y en el prestigio de quien las emite. Si el Defensor tuviera poderes de determinación -imperium- y no simplemente de recomendación, probablemente sea vería obligado a actuar más formal y cuidadosamente, inclusive debería preverse instancia de apelación. Y estaríamos donde empezamos: quejándonos por la falta de soluciones accesibles, rápidas y económicas.

La experiencia mundial y sudamericana nos muestra que las recomendaciones del ombudsman son tremendamente efectivas.

Los Defensores en todo el mundo están convencidos que si se dotara de fuerza obligatoria a sus recomendaciones, sus oficinas perderían eficacia. El poder corrompe y el ombudsman, sin otro poder que su fuerza moral, es menos vulnerable a la corrupción y más creíble.

En la práctica, rara vez resulta que los gobiernos ignoren los hallazgos del ombudsman. Podrán tardar o aceptar parcialmente las recomendaciones, pero terminan haciéndolo.

Sin embargo -y sobre todo en la lucha contra la corrupción- debe dotarse al ombudsman de amplios poderes de investigación y de denuncia. Inclusive la facultad de estar en juicio para instaurar la acción penal, sobre todo cuando el Ministerio Público o Fiscalía depende del poder político y son sus funcionarios los acusados.

SECCION 3

Calidad en los Servicios y la
Atención a los Ciudadanos

LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA MUNICIPALIDAD

10. Un excelente servicio al cliente es un objetivo móvil.
11. Asumiendo que los empleados están altamente motivados, la administración tiene relativamente poco impacto en un buen servicio al cliente.
12. La mayor parte de los clientes diría que una extensa mayoría de compañías proveen un buen servicio al cliente.
13. Asuma que los productos de su empresa son los número uno en precio y calidad en el mercado. Con un servicio excelente no se logra una mayor diferencia para aumentar la lealtad de su cliente.
14. Una buena regla empírica, de sentido común, con la que solo podría operar es "Si no está roto, no lo arregle".
15. No es absolutamente necesario tener un verdadero conocimiento de los requerimientos de sus Clientes. Si están comprando, obviamente se están llenando sus necesidades.



La queja del cliente: una oportunidad de oro

9 DE CADA 10 CLIENTES QUE HAN EXPRESADO UNA QUEJA VUELVEN A COMPRAR SI EL PROBLEMA SE RESUELVE DE MANERA SATISFACTORIA

Y es que no están los tiempos como para desperdiciar clientes. Cada cliente ganado es una inversión y su pérdida conlleva más costes de los que usted piensa. Con una simple suma puede calcular a cuánto asciende este coste. Por ejemplo, en el caso de un hotel, un cliente que se marcha descontento por una queja mal atendida supone un coste importante: la pérdida del negocio actual + la pérdida de próximas visitas + los costes derivados del "boca a oreja" + el tiempo perdido por el hotel = 81 días de habitación o 6.480 US\$.

Además de estas pérdidas, olvidamos un otro elemento: los clientes que se quejan tienen un rasgo común: todavía compran. Ante el mismo problema, otros muchos clientes han optado por no expresar su disconformidad: sencillamente han preferido no volver a comprar, llevar su negocio a otro lugar y convertirse en excelentes. Las estadísticas muestran que solo 1 de cada 25 descontentos lo comunicó a la compañía.

La mayoría de los clientes no se queja. ¿Por qué?

- No vale la pena el esfuerzo
- No saben a quién o dónde dirigirse
- No creen que la empresa vaya a responderles
- No quieren empeorar la relación (sobre todo en transacciones entre empresas)

Las malas experiencias se transmiten al doble de personas que las buenas. Por ejemplo, un estudio llevado a cabo por Coca-Cola en los años 80 concluyó que en uno de sus productos de bajo precio, 5 personas de media habían oído hablar de una buena experiencia y 10 de una mala. Estas cifras aumentan cuanto mayor es el precio del producto o servicio, pero la proporción 1:2 se mantiene. La repercusión es fundamental, ya que los comentarios, ya sean estos positivos o negativos, tiene mucho más impacto que los mensajes publicitarios convencionales.

Una queja es un regalo

Al exponer su disconformidad, el cliente nos está dando una segunda oportunidad y la posibilidad de identificar, corregir y prevenir nuestros errores: una información más precisa y valiosa que el más costoso de los estudios de mercado. Con su acción nos está diciendo "tu compañía me importa". No se resignan a perder la relación sin antes buscar un remedio a aquello que no les satisface. Los clientes que han visto resueltas sus quejas son un 8% más fieles que los que nunca tuvieron problemas.

METODOLOGÍA DE TRATAMIENTO DE QUEJAS

- Paso 1º Escuchar con atención al cliente
- Paso 2º Agradecer al cliente la queja
- Paso 3º Pedir disculpas
- Paso 4º Comprometerse a una resolución inmediata
- Paso 5º Solicitar al cliente la información necesaria
- Paso 6º Resolver el problema... y rápido
- Paso 7º Solicitar "feedback" al cliente
- Paso 8º Impedir la repetición del problema

La metodología desarrollada por Santiago Palom en el vídeo ¡QUEJAS,

MALDITAS QUEJAS! propone los 8 pasos para tratar las reclamaciones de un modo profesional y eficaz para cumplir el principal objetivo, que no es resolver el problema, sino conservar el cliente.

En el Manual de Trabajo se reproducen además 3 ejemplos reales de contestaciones a quejas escritas y 3 modelos para responder a las reclamaciones motivadas por un incidente de calidad, un incumplimiento de plazo o un error administrativo, las tres causas principales de quejas. Siguiendo además las pautas expuestas para la aplicación en su organización, podrá establecer una política de quejas y un procedimiento de resolución en 6 fases: recepción, descripción, revisión y análisis, decisión y comunicación al cliente, resultado y cierre, y por último un sencillo cálculo del coste de la queja. El manual incluye un modelo de impreso de quejas que recoge estas 6 fases.

¡QUEJAS, MALDITAS QUEJAS! es una unidad formativa, integrada por un vídeo y un manual de trabajo. Verá por sí mismo que las quejas de sus clientes son un auténtico regalo, pues constituyen una de las mejores vías para conseguir la sintonía e incluso la complicidad de sus clientes. Puede adquirir esta unidad a Gestión y Planificación Integral, S.A. con total garantía de devolución (tel. 933010162, fax 933013141).

Si están satisfechos... ¿por qué se van?

LO QUE AYER ERA BUENO PARA EL CLIENTE, HOY YA NO ES SUFICIENTE

Cada año, una fracción significativa de clientes que afirman estar satisfechos nos abandonan y se van a la competencia. Estudios recientes demuestran que los clientes que responden a un cuestionario con un "satisfecho" no se pueden considerar fieles: cambian de proveedor fácilmente. Sólo aquellos que marcaron la casilla de "muy satisfecho" son clientes realmente fieles. Estas evidencias explican por qué hay una baja correlación entre satisfacción y retención de clientes.

¿Qué causa insatisfacción?

- el producto o el proceso de la empresa
- expectativas erróneas del cliente
- la acción de un empleado

Cuando los clientes expresan sus quejas, nos dicen con claridad qué hemos hecho mal. Sin embargo, las quejas por

generar más valor que el producto al que sirve. De hecho, la palabra que más se escucha hoy en la industria automovilística de Detroit es "serviducto", que expresa la fusión del producto con el servicio, creando un valor superior al de las dos partes por separado.

La necesidad de otorgar formación y poder de decisión al personal de contacto

En el vídeo LAS PERSONAS, LA CARA VISIBLE DE LA CALIDAD DE SERVICIO Enrique de Rafael Minguell nos propone una serie de recomendaciones y pasos que hemos de acometer para incrementar la seguridad, autonomía y responsabilidad del personal de contacto, y proporcionar a los clientes un servicio excepcional.

Cada vez que oímos la frase "tengo que consultarlo a mi superior", estamos asistiendo a un ejemplo de ausencia de autonomía de negación de "empowerment" (término que expresa la necesidad de energizar y dar poder a las personas). Para Enrique de Rafael "quien no puede decidir por sí mismo no entiende su trabajo y no puede estar motivado por él. La autonomía es imprescindible para tener un buen trabajo. La sensación de que sus necesidades son importantes para la empresa."

Los 8 Pecados Capitales del Personal de Contacto

- I. La apatía y la falta de interés: el cliente le pagará con la misma moneda.
- II. La "ceguera" o incapacidad resolutoria.
- III. "Café para todos": tratar de la misma forma a clientes diferentes.
- IV. Esconderse de los problemas y las reacciones del cliente.
- V. El trato distante, frío y seco: el cliente buscará otra empresa más "terrenal".
- VI. Actuar como un "robot", sin el mínimo sentido común.
- VII. "El señor No": además de luchar contra la competencia, ¡hay que luchar contra él!
- VIII. No respetar su tiempo: lo que más importancia tiene para el cliente.

Para aplicar el "empowerment" en el personal de contacto, Enrique de Rafael le propone además un plan de progreso en 7 pasos, una guía para el tratamiento de los problemas en el servicio al cliente, cuestionarios de autodiagnóstico del nivel actual de satisfacción de sus clientes, qué frases y expresiones deberían estar prohibidas, y un repase al caso ejemplar de Disney World. Puede adquirir LAS PERSONAS, LA CARA VISIBLE DE LA CALIDAD DE SERVICIO directamente a ODE-Gestión y Planificación Integral, S.A. Por supuesto, con total garantía de satisfacción.

CUPÓN DE PEDIDO URGENTE

La presente oferta tiene carácter especial y validez del 1 de Junio hasta el 30 de Agosto de 2000. Para aprovecharla mejor, es imprescindible enviar o mencionar el presente cupón de pedido.

D. Stewart Uane
COMTRONIC SA - DATUM
Bivar, Suyana 1421
TEGUIGALPA
HONDURAS

25821 ULO16K

PAQ	CORREO	TELÉFONO	E-MAIL	WEB
				
www.ode.es	www.ode.es	+34 93 810162	gpi@ode.es	www.ode.es

Marque con una X

SE desea recibir el Vídeo "EL CLIENTE NO SIEMPRE LLAMA DOS VECES" y el Manual de Trabajo por 10,50 US\$ (envío incluido).

SE desea recibir el Vídeo "¡QUEJAS MALDITAS QUEJAS!" y el Manual de Trabajo por 10,50 US\$ (envío incluido).

SE desea recibir el Vídeo "COMO MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE" y el Manual de Trabajo por 10,50 US\$ (envío incluido).

SE desea recibir el Vídeo "LAS PERSONAS LA CARA VISIBLE DE LA CALIDAD DE SERVICIO" y el Manual de Trabajo por 10,50 US\$ (envío incluido).

OFERTA ESPECIAL

Los 4 Vídeos y Manuales por 40,50 US\$ (envío incluido).

Marque con una X el Sistema de TV: VHS NTSC VHS PAL

Plazo de 30 días para evaluar el producto y devolverlo si no es de mi total satisfacción, recibiendo la devolución íntegra de mi dinero.

Nombre: _____
 Cargo: _____
 E-mail: _____
 Empresa: _____
 Dirección: _____
 Población: _____
 Cod. Postal: _____ Provincia: _____
 País: _____
 Teléfono: _____ Fax: _____

Forma de Pago

Cheque a favor de Gestión y Planificación Integral, S.A. adjunto al pedido.
 ¡Importante!: Sólo se admiten cheques en US\$ pagaderos en un banco de EE.UU.

Transferencia bancaria (consultar datos bancarios)

Tarjeta de crédito (marque con una X)

Visa/Master Card Amex Diners Club Firma

Cantidad: _____ Núm: _____

Forma de factura pro-forma para tramitar el pago

ENVÍO INMEDIATO.

Si pedido será atendido inmediatamente y enviado a través de agencia de mensajería urgente. Recibirá todo el material en el plazo de una semana.

60

Gestión y Planificación Integral, S.A.
 Casp, 33, 1º - 08010 Barcelona - ESPAÑA
 gpi@ode.es

¡IMPORTANTE! No se incluyen los posibles gastos de aduana o impuestos en destino. Recibirá la factura original en su país. Plazos a partir de la fecha en que ODE recibe su pedido.



ATENCIÓN AL CIUDADANO

El servicio de Atención al Ciudadano es la materialización de un proyecto que responde a la voluntad política del actual Equipo de Gobierno de crear un nuevo marco para las relaciones del Ayuntamiento con sus vecinos.

Nace con vocación de servicio público para que los ciudadanos conozcan y disfruten mejor los bienes y servicios municipales, y vean simplificado el cumplimiento de sus gestiones.

Ubicado en la C/ Mayor, 7 (Edificio Administrativo del Ayuntamiento. Antiguo convento de las Agustinas Canónigas). Está integrado por los siguientes departamentos:



Estadística



010



Información



Cementerio



Sugerencias



Ventanilla única



Notificaciones



Registro



BEST AVAILABLE COPY