

**PREVENIR LA CORRUPCIÓN, COMPROMETERSE  
CON LOS CLIENTES Y CONTRATAR LOS  
TALENTOS ADECUADOS: 3 ÁREAS CLAVES  
PARA PROPORCIONAR VALOR PÚBLICO.**

28 de septiembre de 2011 (por la tarde)

**COMITÉ TÉCNICO B.1:  
BUEN GOBIERNO DE LAS ADMINISTRACIONES  
DE CARRETERAS**

**INFORME INTRODUCTORIO**

## ÍNDICE

RESUMEN .....	3	
MIEMBROS DEL COMITÉ QUE HAN CONTRIBUIDO A ESTE INFORME .....	4	
INTRODUCCIÓN.....	5	
1. BUENAS PRÁCTICAS PARA EL BUEN GOBIERNO.....	6	
1.1. Principales métodos y resultados: cuestionario y ciclo de integridad.....	7	
1.2. Puntos de discusión en Méjico.....	8	
2. SERVICIOS MEJORADOS AL CLIENTE.....	9	
2.1. Principales métodos y conclusiones: estudios de casos, encuestas y colaboración ..	11	
2.2. Asuntos a discutir en Méjico: .....	14	
3. ¡MUCHA ATENCIÓN AL HUECO! RECURSOS HUMANOS PARA EL FUTURO. ....	15	
3.1. Principales métodos y conclusiones: los casos de estudio y la identificación de	desequilibrio de talentos .....	15
3.1.1. El marco del estudio de casos .....	15	
3.1.2. Análisis del desequilibrio de talentos .....	16	
3.2. Puntos de debate en Méjico.....	17	
3.2.1. Conclusiones y lecciones aprendidas del seminario internacional de Bamako, Mali ..	17	
3.2.2. Una selección de una ponencia de las comunicaciones de la convocatoria .....	18	
3.2.3. Visión de conjunto de los estudios de casos.....	19	
4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	20	
5. CONCLUSIONES .....	21	

## RESUMEN

El trabajo realizado por el Comité Técnico B.1 de la Asociación Mundial de la Carretera – “Buen gobierno de las administraciones de carreteras” ha supuesto dirigir la investigación y producir las “mejores prácticas” para programas de trabajo claves, que incluyen la integridad, la orientación al cliente y los recursos humanos. El planteamiento del comité hacia el buen gobierno, refleja la convicción de que para entregar valor público a la comunidad se necesita más que un sistema sólido y una cultura fuerte de prevención, detección y aplicación de la ley ante la corrupción. Es necesario asegurar también que se comprende y se implica a los clientes e interesados, así como tener los recursos humanos capaces de apoyar las tareas que la organización necesita llevar a cabo.

En el área de la integridad institucional presentaremos los efectos y la interacción entre un ciclo de integridad y un ciclo de corrupción. A través de nuestra investigación y el estudio de casos propondremos un útil paquete de herramientas de integridad institucional para ayudar a prevenir y luchar contra la corrupción.

El éxito de una agencia se mide por la habilidad para satisfacer las expectativas de los clientes y crear valor público; es por lo tanto crítico identificar quienes son los clientes y cuáles son sus expectativas. Usar el término “orientación al cliente” es un modo de ayudar a las organizaciones a cambiar desde un punto de vista de productores a un punto de vista de ciudadanos o usuarios, y nuestras presentaciones examinarán cómo diversos países abordan y gestionan la orientación al cliente.

Recursos humanos para el futuro utilizará el estudio de casos para presentar las acciones que han sido llevadas a cabo en varias partes del mundo para identificar y dirigirse hacia el vacío de aptitudes (ambos a nivel nacional e interno de las organizaciones) pero también para cómo atraer, contratar y retener las adecuadas o nuevas aptitudes o talentos. Construir una fuente de talentos puede llevar algún tiempo y el comité ha estudiado cómo podemos asociarnos con la educación para influir en los programas educativos y aumentar potencialmente el número, y la calidad, de personas educadas en materias relevantes.

El comité técnico ha aplicado un estudio de casos con un marco de referencia uniforme, basado en el modelo exitoso de los estudios de casos\*, para determinar las buenas prácticas que podrían ser aplicadas por cualquier administración de carreteras. El comité ha dirigido también una investigación directa mediante cuestionarios e investigación aplicada, y presentará la información recopilada de los seminarios internacionales y casos de estudio.

La sesión concluirá examinando algunos de los asuntos emergentes dentro del buen gobierno que podrían ser introducidos en el próximo ciclo estratégico de la Asociación Mundial de la Carretera.

---

\* “El método del caso de éxito: averiguar rápidamente qué funciona y qué no” por Robert O.Brinkerhoff

## **MIEMBROS DEL COMITÉ QUE HAN CONTRIBUIDO A ESTE INFORME**

- Agneta Wargsjo (Suecia)
- Alexander Walcher (Austria)
- Brendan Nugent (Australia)
- Jonathan Spear (Reino Unido)
- Mara Campbell (Estados Unidos de América)
- Paul van der Kroon (Países Bajos)
- Sanna Kolomainen (Finlandia)

## INTRODUCCIÓN

Durante el ciclo 2004-2007 de la Asociación Mundial de la Carretera, el comité técnico C.1.3 fue responsable de desarrollar un informe técnico sobre “Funcionamiento de las administraciones de carreteras”. El comité abordó la integridad, la orientación al cliente, asuntos de recursos humanos y un resumen de sus conclusiones.

En todos los países, la integridad se basa principalmente en el buen gobierno. Sin integridad, el funcionamiento de las administraciones de carreteras se encuentra en peligro. Dadas las grandes cantidades de dinero involucradas y la historia de connivencia y corrupción en el sector de la carretera en todo el mundo, las administraciones de carreteras tienen que mantenerse conscientes de la necesidad de integridad y disponer las medidas apropiadas para prevenir y actuar contra la corrupción.

Un mecanismo robusto para clientes o usuarios que influya en la política y resultados de una administración de carreteras es una herramienta poderosa para las redes de carreteras maduras. La información de los clientes de las administraciones de carreteras le da a la administración un mejor conocimiento de las necesidades y problemas que tiene que abordar para utilizar eficientemente sus limitados recursos.

Una plantilla envejecida y desequilibrada es una grave amenaza para la operativa exitosa y continuada de las administraciones de carreteras. A medida que estos empleados se jubilan, su experiencia y conocimiento puede perderse si no se toman medidas adecuadas. Se necesita un enfoque innovador, coordinado para atraer a la gente joven a la profesión de la ingeniería y más específicamente al sector de la carretera. Los bajos niveles de matriculación en las carreras universitarias de ingeniería que están teniendo lugar, dan lugar a un inadecuado número de graduados para sustituir a las envejecidas plantillas. Existe una creciente competencia de otros campos de la ingeniería y de otros sectores. Son esenciales estrategias efectivas para la atracción, contratación y retención de personal para la continuación de las operaciones de las administraciones de carreteras.

En abril de 2008, la Asociación Mundial de la Carretera estableció los comités técnicos para el nuevo ciclo (2008-2011) incluyendo el comité técnico B.1 (CT B.1) sobre “Buen gobierno de las administraciones de carreteras”. Basándose en las recomendaciones del ciclo anterior, el CT B.1 se dividió en tres subcomités, respectivamente “Buenas prácticas para el buen gobierno”, “Servicios mejorados al cliente” y “Recursos humanos para el futuro”.

Se denotó en una temprana fase que había limitada literatura disponible sobre los temas del comité en la que inspirarse, y por ello, los miembros del comité han basado la mayor parte de su trabajo en el estudio de casos prácticos. La sesión presentará las conclusiones claves extraídas de estos estudios de casos y ofrecerá una variedad de herramientas para las buenas prácticas en el gobierno de las administraciones de carreteras. Los estudios de casos incluyen ejemplos tanto de países desarrollados como de países en vías de desarrollo.

Uno de los asuntos claves que es uniforme a lo largo del comité técnico es el modelo de valor público que usamos como un marco de referencia consistente para considerar cómo cada uno de los aspectos de gobierno en los que trabajamos (integridad de la organización, orientación al cliente y recursos humanos para el futuro) estaban conectados. El comité técnico B.1 ha encontrado útil el modelo puesto que cubre las

corrientes de trabajo claves de nuestros términos de referencia y los tipos de cuestiones que exploramos a través de nuestra investigación. El valor público necesita ser considerado de modo diferente a otros conceptos como “bien (de bienes) público”, “elección pública” que son conceptos económicos o de gravamen de usuarios. La definición de valor público se ha desarrollado tanto hacia los “valores” públicos como a lo que se contribuye a la esfera pública (por ejemplo, las carreteras), recordando que estas dos cuestiones entran a veces en conflicto entre sí. Muchas redes en desarrollo están aplicando el modelo de valor público como un marco de referencia para determinar una “proposición de valor” para el sector público. Esto permite tener en cuenta modelos económicos y de negocios convencionales para ser aplicados a los resultados de política públicos y reconoce a los agentes en la esfera pública.

## **1. BUENAS PRÁCTICAS PARA EL BUEN GOBIERNO**

El incremento de la integración global y la necesidad resultante de mayores niveles de comparabilidad, contabilidad y transparencia dentro del dominio público, la necesidad de llevar acciones dirigidas a promover la integridad institucional en el gobierno corporativo y actuar con decisión contra la corrupción son crecientemente reconocidos como una prioridad por todos los sectores a lo largo y ancho del mundo. Esto es especialmente cierto para el sector de carreteras que está demostrado que es muy vulnerable a la corrupción.

La corrupción tiene efectos financieros, económicos, sociales y sobre la reputación. Lleva a pérdidas financieras y materiales significativas, por ejemplo, costes de proyecto inflados, proyectos inviables o sobredimensionados, y obstáculos a estructuras de mercado justas. Puede dar lugar también a consecuencias intangibles tales como pérdida de confianza del inversor y daño a la reputación tanto del sector público como de los proveedores del sector privado. En muchos países, las administraciones de carreteras y su cadena de socios proveedores afrontan sospechas o acusaciones de producción. Si son justificadas o no, deberán considerarse de un modo sistemático y exhaustivo; las experiencias y lecciones aprendidas deben ser intercambiadas, evaluadas e implantadas a nivel nacional e internacional. Además, deben promoverse y comunicarse al público los esfuerzos proactivos para luchar contra la corrupción en el sector de la carretera y promover la integridad de todas las partes interesadas a lo largo de la cadena de suministro.

La Asociación Mundial de la Carretera tiene que jugar un papel clave en estos esfuerzos, trabajando con otros organismos tales como las Naciones Unidas, el Banco Mundial y Transparencia Internacional. Dentro de este contexto, el Grupo de Trabajo 1 del CT B.1 se ha centrado específicamente en la materia de integridad institucional y en el objetivo de combatir la corrupción como un área central de investigación.

El objetivo general de este grupo de trabajo fue identificar situaciones existentes en la ética de negocio y de gobierno por todo el mundo, específicamente en términos de medidas y directrices anticorrupción, y la implantación de medidas dentro de las diferentes organizaciones y sistemas de gestión. La producción clave del Grupo de Trabajo 1 en esta área es la siguiente:

- Definiciones claves, terminología y revisión de literatura perteneciente a corrupción e integridad institucional;

- Una encuesta a miembros de la Asociación Mundial de la Carretera sobre su preparación de medidas para abordar la corrupción en el sector de carreteras;
- Una variedad de estudios de casos de políticas y procesos que ayudan a asegurar la integridad institucional y un pequeño número de estudios de casos descriptivos basados en ejemplos de comportamiento corrupto previamente identificados;
- Un modelo conceptual, el ciclo de integridad, y un paquete de herramientas de integridad asociado con medidas para prevenir e identificar el comportamiento y prácticas corruptas, y hacer cumplir las leyes;
- Análisis de implicaciones sociales (macro) y de programa/proyecto (micro) del modelo/paquete de herramientas; e
- Informe técnico final proveyendo un análisis global y un paquete de recomendaciones desde arriba;

### 1.1. Principales métodos y resultados: cuestionario y ciclo de integridad

La encuesta cuestionario “Integridad de la organización – principios, políticas y prácticas relativas a prevenir, identificar y abordar la corrupción” fue una parte fundamental del programa de trabajo global para este ciclo. El cuestionario se distribuyó entre abril de 2009 y julio de 2009 para evaluar la situación actual en relación con las políticas y medidas anticorrupción y su implantación y efectividad dentro del sector de la carretera.

La evidencia presentada a través de las respuestas al cuestionario reveló que ya hay una variedad de enfoques en vigor para prevenir y combatir la corrupción a través del sector de la carretera, aunque la eficiencia y efectividad percibida de las diferentes medidas parece variar de un modo bastante amplio. El análisis también mostró que:

- el desarrollo de sistemas de gestión efectivos;
- una cultura corporativa positiva que incluye a la alta dirección;
- las iniciativas para aumentar la satisfacción del empleado; y
- las mejoras en los procesos de adjudicación (así como en la formalización y gestión del subsiguiente contrato);

son importantes para reducir la probabilidad de que tenga lugar el comportamiento corrupto, o si se produce, para que sea detectado dicho comportamiento y los que lo perpetran.

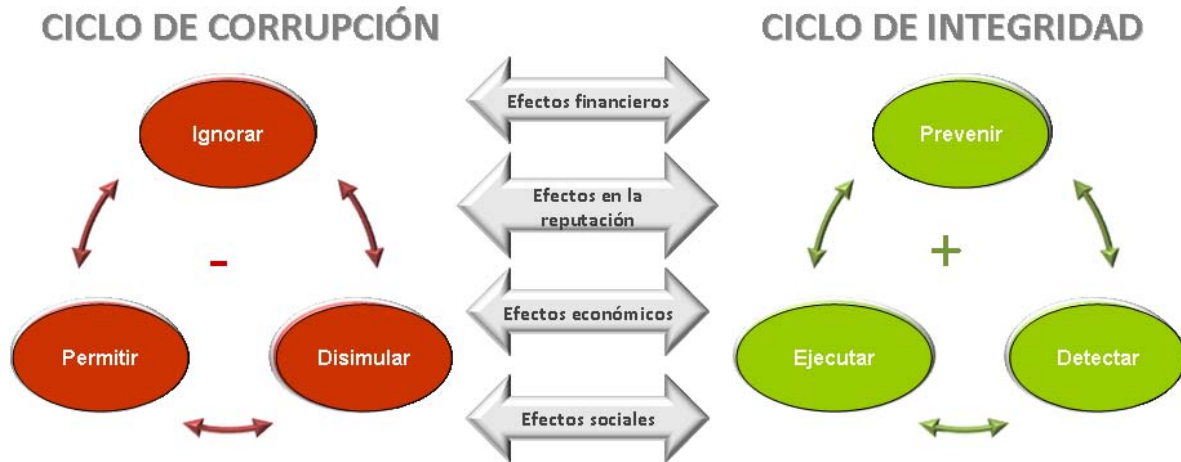
Algunas organizaciones parecen reforzar esto con códigos internos de práctica y consejo a los empleados exponiendo las expectativas corporativas y los requisitos con respecto al comportamiento ético y las consecuencias si no son seguidos en la práctica laboral diaria. Es también importante que la existencia y naturaleza de los sistemas de gestión en funcionamiento sean promovidas y dadas a conocer al personal mediante comunicaciones internas efectivas.

Sobre todo, la encuesta concluyó que para reducir o prevenir la corrupción a largo plazo, las organizaciones del sector de la carretera deben afrontar todos los enfoques en el desarrollo e implantación de medidas anticorrupción coherentes y exhaustivas de un modo sistemático y a todos los niveles.

Basado en esta investigación, se desarrollaron en 2010 el análisis de los estudios de casos y el trabajo de los ciclos previos de la Asociación Mundial de la Carretera, el

modelo conceptual del ciclo de integridad y el paquete de herramientas de medidas anticorrupción.

FIGURA 1 – MODELO CÍCLICO DE INTEGRIDAD



El modelo cíclico de integridad describe el procedimiento para prevenir o abordar la corrupción a varios niveles y en varias etapas. Este ciclo de integridad se contrasta con el ciclo de corrupción – su representación opuesta. Este modelo cíclico comprende varias etapas cuyas interacciones recíprocas y efectos inducidos pueden describirse en dos direcciones opuestas.

La identificación y explotación de estas interacciones como un sistema dinámico es un prerrequisito para la implantación de medidas anticorrupción corporativas efectivas y eficientes. Numerosas discusiones a lo largo del programa de trabajo muestran que las organizaciones deben tomar medidas activas para prevenir la corrupción, identificar casos de comportamiento corrupto donde ocurran y luego, fomentar la actividad de cumplimiento de la ley de un modo consistente y riguroso.

Basándose en estos hallazgos, se ha concebido un paquete de herramientas de medidas anticorrupción, para implantar de un modo efectivo y eficiente el ciclo de integridad dentro de una organización. El paquete de herramientas puede usarse como una lista de control para una organización que piensa poner en práctica medidas coordinadas y activas como parte del ciclo de integridad. Se debe subrayar que no siempre es necesario o sensato implantar todas las medidas dependiendo de las condiciones locales particulares. Las prioridades específicas de la organización y el desarrollo y puesta en práctica de planes, deben, en cambio, ser desarrollados.

Es importante, sin embargo, para las medidas en diferentes áreas, que se coordinen dependiendo de las condiciones locales respectivas, y que se desarrollen dentro de una relación equilibrada. La corrupción e integridad deben ser reconocidas por separado, pero interrelacionadas, y tratadas por igual dentro de las administraciones de carreteras y sus socios dentro de su cadena de suministro.

## 1.2. Puntos de discusión en Méjico



Para enriquecer los resultados descritos arriba, se presentan las siguientes áreas para discusión dentro de la Sesión Técnica del CT B.1 en el Congreso de Méjico de septiembre de 2011.

- Diferentes niveles de aplicabilidad del ciclo de integridad, incluyendo niveles específicos de proyecto, institucionales y sociales:

El “ciclo de integridad” conceptual y el paquete de herramientas de medidas para prevenir, detectar y aplicar la ley contra las prácticas de corrupción ha sido desarrollado principalmente para instituciones individuales. Pero el ciclo también puede ser aplicado a nivel micro (proyectos específicos) y macro (sociedad).

- Demandas de países en desarrollo y países en transición:

El debate sobre las causas y los costes de la corrupción en el contexto de los países en vías de desarrollo y en transición es especialmente bienvenido. Esto se añade al compromiso emprendido por el CT B.1 en Bamako, Mali, en diciembre de 2009.

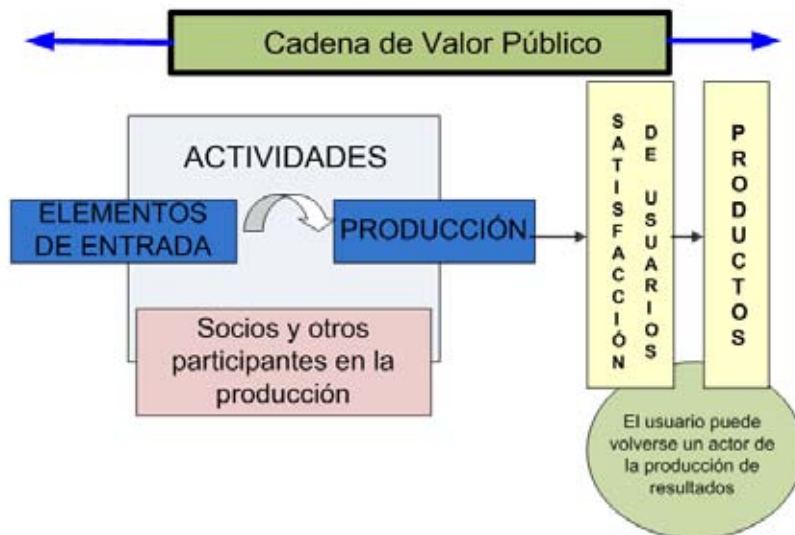
- Subsiguiente acción de la Asociación Mundial de la Carretera, incluyendo el desarrollo de un código de conducta de la Asociación Mundial de la Carretera y una comisión de integridad de la Asociación a nivel ejecutivo:

Las actividades a nivel del Comité Técnico tienen un poder e influencia relativamente limitado para dirigir materias de corrupción a nivel social, incluyendo la conducta de los gobiernos nacionales, agencia e instituciones civiles más amplias. Tales iniciativas “desde abajo” por lo tanto, necesitan ser complementadas por más planteamientos “de arriba a abajo”, incluyendo aumentar el perfil y nivel de actividad dentro de la ejecutiva de la Asociación Mundial de la Carretera.

## 2. SERVICIOS MEJORADOS AL CLIENTE

El modelo de valor público utilizado por el comité técnico se centró especialmente para este grupo de trabajo en la orientación al cliente. El siguiente gráfico muestra cómo la satisfacción del cliente se ve afectada por las actividades de la administración y cómo puede afectar los resultados. El cliente se convierte en una parte integral de la cadena de valor público.

FIGURA 2 – LA CADENA DE VALOR PÚBLICO



Este modelo describe que junto con nuestros coproductores tomamos aportaciones y las procesamos a través del filtro de la satisfacción al cliente para entregar nuestros resultados deseados o prometidos.

Una administración de carreteras existe a causa de la necesidad de ejecución de políticas en relación con la infraestructura de la carretera. Se diseña una política para producir ciertos valores públicos que benefician a la sociedad. La dirección política para proporcionar valor público en relación a la infraestructura de la carretera es determinada principalmente por un cuerpo externo a la administración de carreteras que también funciona como el rector de la administración de carreteras. El rector no sólo diseña la política sino que también diseña el mecanismo necesario para una entrega efectiva del valor público deseado. Esto pueden ser reglas, regulaciones, la definición de ciertos procesos, presupuestos e intercambio de información y otros mecanismos de control. Estos mecanismos constituyen la forma de gobierno entre el rector y la administración de carreteras.

La sociedad está cambiando rápidamente, y del mismo modo lo hacen las necesidades y demandas de los clientes. Para proporcionar servicios adaptados a las demandas de los mismos, el sector público debe ser más sensible a la aportación del cliente. Para asegurar que este cliente está obteniendo “valor” por su inversión, los clientes de la carretera pública deben ser escuchados. Las organizaciones necesitan comprender que los clientes son la clave de su éxito, y los líderes eficaces reconocen esto. Es importante comprender que lo que contribuyen los clientes y las aportaciones que hacen conducen a las administraciones de carreteras en última instancia a la eficacia. Utilizar la contribución del cliente puede ayudar a un cambio de la organización desde un punto de vista de productor a un punto de vista de usuario. Esto implica no sólo escuchar las necesidades del cliente sino también incorporar esa aportación a los procesos de transporte y los servicios proporcionados. Este ha sido el enfoque del Grupo de Trabajo 2 del Comité Técnico B.1 sobre orientación al cliente, que ha investigado y documentado el poder de comprender e incorporar las necesidades del cliente.

Las producciones claves del GT 2 son las siguientes:

- Definiciones claves, terminología y revisión de literatura perteneciente a la orientación al cliente y la segmentación;
- Una encuesta a los miembros de la Asociación Mundial de la Carretera sobre esfuerzos y métodos de aportación propios de la orientación al cliente y la segmentación;
- Una variedad de estudios de casos de orientación al cliente de alto nivel;
- Colaboración con el Grupo de trabajo 15 de la Conferencia Europea de Directores de Carreteras (CEDR) (Grupo de Proyecto de duración limitada sobre orientación al cliente);
- Impactos de la orientación al cliente en relación al Modelo de Valor Público; y
- Un informe técnico final proporcionando un análisis global y un paquete de recomendaciones desde arriba.

## 2.1. Principales métodos y conclusiones: estudios de casos, encuestas y colaboración

Se puede comprender que hay muchas posibles diferencias entre países desarrollados y países en vías de desarrollo y también entre los propios países desarrollados respecto a la definición de un cliente y el enfoque y beneficio de la orientación al cliente. En el marco de esta discusión, un cliente es el usuario final de los servicios de transporte o las personas cuyo comportamiento o actitudes es más crítico influir. Por lo general éste es un miembro del público o un cliente corporativo. En algunos casos, podría ser una organización o una autoridad local. Asociaciones mercantiles, organismos reguladores, ministerios, funcionarios y asesores son todos importantes agentes. Sin embargo no están definidos como clientes en este contexto. Sin reparar en las diferentes definiciones de un cliente, lo más importante para la administración de carreteras es saber a quiénes están sirviendo y cuáles son sus necesidades.

La tarea del Grupo de Trabajo 2 se basa principalmente en estudios de casos de cuatro países que están en un elevado nivel de orientación al cliente y en los resultados de una encuesta enviada a los miembros del comité técnico B.1. La encuesta fue puesta en circulación entre abril de 2009 y junio de 2009 para evaluar la situación actual en relación a la orientación al cliente y los países que tenían a los clientes como el enfoque clave de su administración de carreteras. La encuesta incluía las siguientes cuestiones:

- ¿Segmenta a sus clientes? En su caso, ¿qué clase de segmentación del cliente emplea?
- ¿Recopila las aportaciones del cliente (o evalúa las necesidades del cliente)?. En su caso, ¿qué tipo de métodos emplea? (encuestas, diálogo, sistemas para recabar reacciones, etc.)
- ¿Cómo integra o utiliza las aportaciones del cliente dentro de su administración de carreteras?

Las respuestas al cuestionario revelaron una variedad de métodos para recoger y analizar las contribuciones del cliente. Sin embargo, la mayoría de países no integran completamente las aportaciones en sus prácticas de trabajo. Hubo una variación significativa sobre cómo cada administración de carreteras define al cliente. El empleo del término cliente parece causar controversia y un considerable número de discusiones. En términos generales la encuesta concluyó que la mayoría de países en vías de desarrollo no han madurado hacia este nivel de contribuciones. Y hay, para los países desarrollados, un amplio rango de segmentación del cliente, contribuciones y métodos de integración que están siendo usados. Al final, no es tan importante poner el acento en el “cómo”, sino más énfasis precisamente en ¡“hacerlo”!

Basándose en los resultados de la encuesta y en el análisis del estudio de casos, se crearon los ejemplos de segmentación del cliente. Los ejemplos de segmentación del cliente describen cómo la segmentación puede beneficiar a la administración de carreteras. Para alcanzar la verdadera orientación al cliente, una agencia debe adaptar sus enfoques a los diferentes grupos de clientes. Mientras la mayoría de organizaciones saben quienes son sus clientes, pocas se toman el tiempo necesario para encajar a esos clientes en grupos específicos basados en sus expectativas. La segmentación del cliente puede proporcionar a la organización información vital sobre lo que el cliente verdaderamente espera.

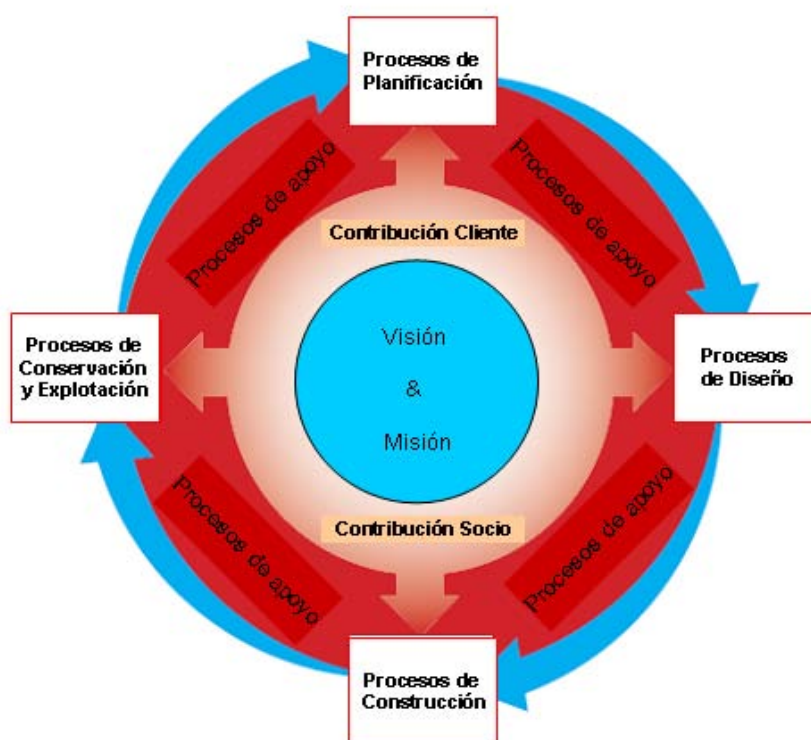
FIGURA 3 – EJEMPLOS DE SEGMENTACIÓN DEL CLIENTE

Por	Tipos de segmentación	Ejemplos	Recomendaciones
MODO	Modo de transporte	Ciclistas	Útil cuando se establece contacto directo con diferentes grupos de usuarios de carretera, por ejemplo, en operaciones diarias o cuando se diseñan soluciones técnicas específicas dentro de una parte del sistema de transporte
		Peatones	
		Conductores de Vehículos Pesados	
DEMOGRAFÍA	Etapa de la vida	Niños	Útil cuando se considera el trayecto en su totalidad, especialmente para la planificación a largo plazo
		Gente joven	
		Personas mayores	
UTILIZACIÓN	Grupos de interés	Greenpeace	Útil cuando se pulsa la opinión pública y se evalúa el nivel de aceptación de las futuras decisiones
		Clubs del automóvil	
	Sector	Industria forestal	Útil cuando se considera el conjunto de medios de transporte, especialmente en la
		Turismo	

		Venta al por mayor y al detall	planificación a largo plazo
	Basados en servicios	Oficinas de información	Útil cuando se mejora el servicio al cliente y se optimiza el funcionamiento en diferentes tareas
		Permiso	
	Tipo de trayecto / Transporte	Transporte a colegios	Útil cuando se definen objetivos estratégicos, haciendo planificación a largo plazo, planificando inversiones específicas y otros objetivos
		Transporte al trabajo	
		Transporte de madera	
GEOGRAFÍA	Comunidad / Sociedad	Propietarios del terreno	Útil cuando se tienen en cuenta los impactos de las operaciones
		Residentes próximos	

Además, basados en las conclusiones del grupo, todos los países que tienen implantado un sistema de orientación al cliente sólido, siguen el mismo proceso básico para incorporar las necesidades del cliente en el proceso de planificación. La visión y misión de una administración de carreteras se construye sobre la contribución de sus clientes y socios que son el destinatario de todos sus productos y servicios. El modelo de abajo se creó para ayudar a ilustrar este punto.

FIGURA 4 – INCORPORANDO LAS NECESIDADES DEL CLIENTE



## 2.2. Asuntos a discutir en Méjico:

Para enriquecer las conclusiones descritas arriba, se han propuesto las siguientes áreas para su discusión dentro de la sesión técnica del CT B.1 en el Congreso Mundial de septiembre de 2011:

- Cómo es de esencial la orientación al cliente para una administración – causas y efectos. La mayoría de las administraciones de carreteras no han integrado completamente la orientación al cliente en sus prácticas de negocio. La mayoría de los países en desarrollo no están lo suficientemente maduros en este tema. ¿Se debe esta diferencia al hecho de que una administración de carreteras para una red más madura tiende a proporcionar servicios mientras que los países en vías de desarrollo están construyendo todavía su infraestructura?. Mientras que la implicación/concienciación es esencial durante el desarrollo de los servicios, esta necesidad de implicación/concienciación del cliente no es tan obvia durante la producción. La discusión sobre esta materia será bienvenida.
- Ejemplo de segmentación del cliente: Hay una diversidad de modos de segmentar al cliente. Basándose en los ejemplos de los resultados del CT B.1, un debate podría posiblemente contribuir a recomendaciones más específicas.
- Posterior acción por parte de la Asociación Mundial de la Carretera: El CT B.1 ha sugerido que el tema de orientación al cliente debe ser integrado en comités técnicos relevantes de la asociación. Será bienvenido un debate para identificar aquellos comités técnicos donde las materias relativas al cliente deberían integrarse y sobre qué tipo de cuestiones deberían ser anticipadas a esos comités.

### 3. ¡MUCHA ATENCIÓN AL HUECO! RECURSOS HUMANOS PARA EL FUTURO. .

El mensaje global de esta parte es que para añadir valor público se necesita capacidad organizativa para proporcionar lo que el entorno reglamentario y el público quiere. Los temas claves de este grupo de trabajo están mucho más interrelacionados. Hay partes conectadas de la cadena de oferta y demanda de capital humano necesarias para el extenso funcionamiento operativo de una administración de carreteras. El enfoque del estudio de casos adoptado ha intentado proporcionar ejemplos genuinos de cómo las administraciones de carreteras están tratando de hacer frente a sus necesidades de recursos humanos actuales y en el futuro.

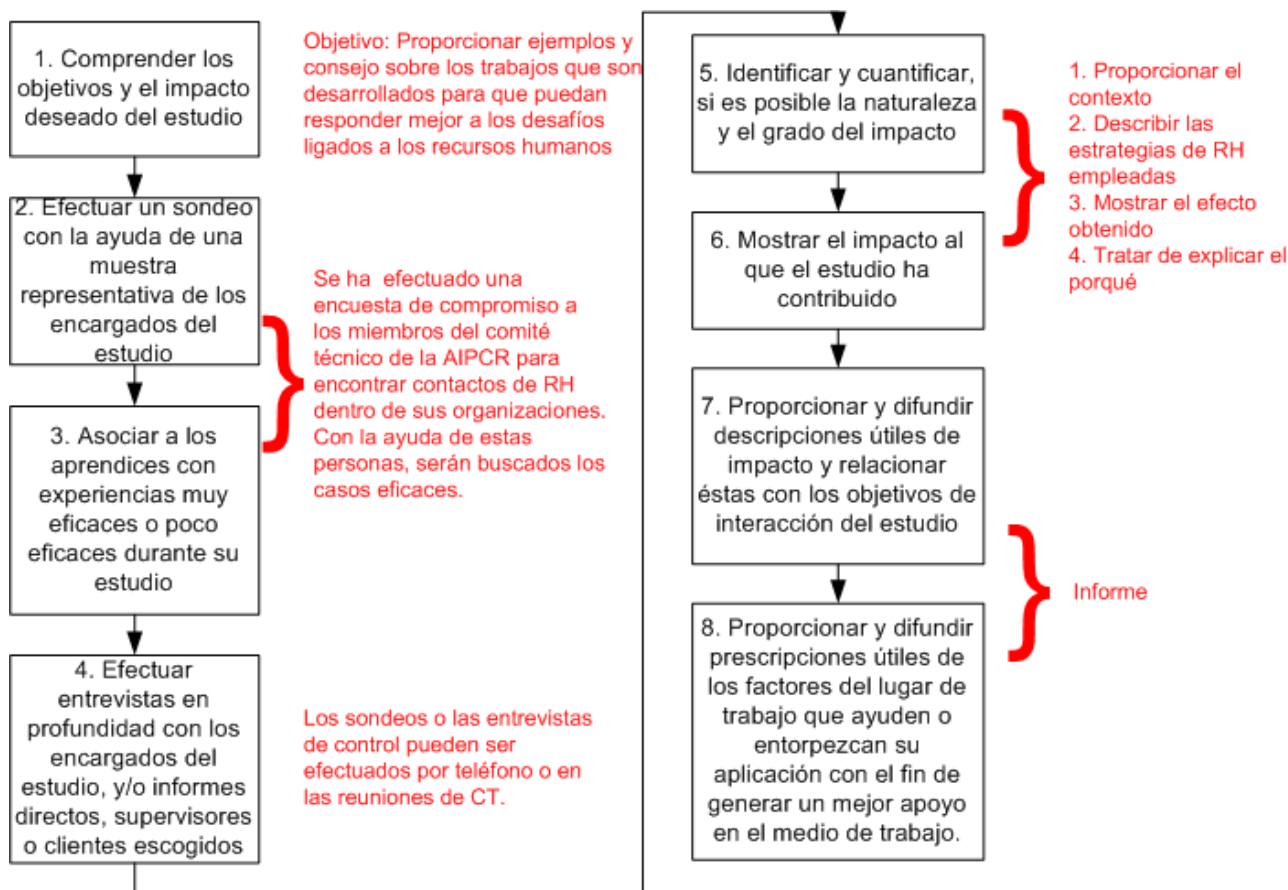
#### 3.1. Principales métodos y conclusiones: los casos de estudio y la identificación de desequilibrio de talentos

##### 3.1.1. El marco del estudio de casos

Como la literatura existente relativa al tema de los “recursos humanos para el futuro” es escasa, los estudios de casos justifican la mayoría de los resultados de este grupo de trabajo. El análisis de casos de estudio que contribuyen a la “buena práctica” supone identificar resultados deseables o indeseables y bajo qué condiciones específicas se han encontrado. Es por esta razón por lo que es importante producir el estudio de casos de acuerdo a un formato similar o plantilla, de modo que los estudios respondan a cuestiones similares sobre temas comparables.

Este grupo de trabajo (y el comité técnico B.1 en su conjunto) ha utilizado el marco de análisis de estudio de casos adaptado de: “El método del caso exitoso: averiguar rápidamente qué es lo que funciona y lo que no” de Robert O. Brinkerhoff, Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, 2003, que sigue el método siguiente.

FIGURA 4 - EL MÉTODO DE CASO EXITOSO: AVERIGUAR RÁPIDAMENTE QUÉ ES LO QUE FUNCIONA Y LO QUE NO” DE ROBERT O. BRINKERHOFF,



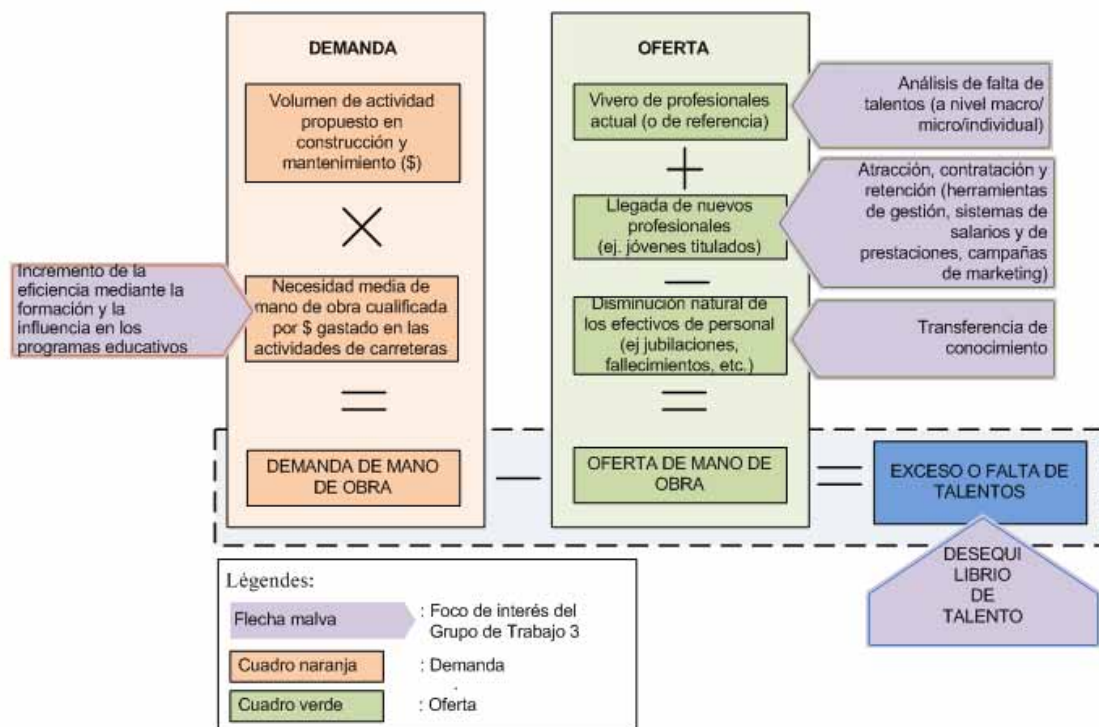
El Grupo de Trabajo 3 recogió ocho estudios de casos de varios países para ilustrar las tres corrientes y las principales conclusiones que serán presentadas en el informe final y en la sesión de Méjico.

### 3.1.2. Análisis del desequilibrio de talentos

La totalidad del trabajo de este grupo de trabajo se dirige a comprender la oferta y la demanda de capital humano dentro de un mercado dado. El siguiente modelo se usa en uno de los casos de estudio e ilustra como se puede modelar la oferta y la demanda. La tarea del grupo de trabajo es observar cómo las administraciones de carreteras determinan el exceso o falta de talentos, cómo aumentan la calidad de la demanda existente a través de sus estrategias de contratación, selección y retención y cómo pueden incrementar la demanda global mediante el aumento de la “fuente” de personas interesadas en las administraciones de carreteras. Una estrategia de recursos humanos exitosa también origina un impacto sobre el lado de la demanda de la ecuación por medio del incremento de la eficiencia y capacidad del personal.

FIGURA 5 – ANÁLISIS DEL DESEQUILIBRIO DE TALENTOS





### 3.2. Puntos de debate en Méjico

El Grupo de Trabajo 3 ilustrará sus resultados con los siguientes puntos a presentar durante la sesión del CT B.1 en Méjico:

- Conclusiones y lecciones aprendidas del seminario internacional de Bamako, Mali;
- Selección de una ponencia de la convocatoria propuesta para Méjico;
- Algunos ejemplos de qué han hecho países de todo el mundo para abordar el tema de los recursos humanos para el futuro.

#### 3.2.1. Conclusiones y lecciones aprendidas del seminario internacional de Bamako, Mali

El Comité Técnico B.1 (Buen gobierno de las administraciones de carreteras), conjuntamente con la Asociación Mundial de la Carretera y el Comité Nacional de Mali, la Dirección Nacional de Carreteras del Ministerio de Obras Públicas y Transporte de Mali, la Asociación de Directores y Asociados de Carreteras (AGEPAR) y la Asociación Africana de Fondos para la Conservación de Carreteras (ARMFA), celebró un seminario internacional en diciembre de 2009 titulado “Gestión de recursos humanos, buen gobierno y adjudicación pública”. En el área de los recursos humanos, el evento facilitó un foro para que los participantes compartiesen sus experiencias y buscasen soluciones en relación con la falta de competencias adecuadas en la actualidad y previstas para el futuro en las agencias de carreteras que operan en los países de esta región; así como el paquete de

soluciones plausibles dirigido a la atracción, contratación y retención de estos recursos humanos.

El Grupo de Trabajo 3 discutirá algunas de las conclusiones y lecciones aprendidas del seminario, incluyendo:

- Cada administración de carreteras debería considerar el análisis del desequilibrio de talentos (hueco o vacío de talentos en el caso de déficit) en el ambiente global actual donde los recursos son transferibles entre países y la creciente movilidad significa que los candidatos están dispuestos a moverse para ganar experiencia. Es particularmente importante que las economías en vías de desarrollo y en transición entiendan que la oferta y demanda de trabajo puede ser capaz de realizar y proporcionar los beneficios que la infraestructura del transporte puede traer a sus economías.
- Considerar la oferta y la demanda de trabajo es también crítico a un nivel organizativo. Sin confirmar que los objetivos estratégicos de una organización se alinean con las competencias principales requeridas para proporcionar esos objetivos, las organizaciones no consiguen alcanzarlos. Las organizaciones deben reconocer que los recursos humanos son una parte clave de la inversión del capital en proyectos de infraestructuras y servicios viales.
- El desafío laboral es asegurar que las carreras de ingeniería civil y del transporte están en la mente de la mayoría de la gente joven. Sin una conciencia de los tipos de carreras disponibles en el sector de la carretera, y de los requisitos de esos puestos, no es posible tomar la decisión de seguir una carrera en este sector. Generar una concienciación de la importancia de las competencias técnicas básicas para el transporte y las carreteras en la sociedad, como la ingeniería civil, ayudará a atraer a la próxima generación mediante el incremento del conocimiento de quiénes son los ingenieros, qué hacen y la importancia de su contribución a la sociedad.
- Tomar conciencia del sector de los transportes y de la ingeniería civil debe comenzar pronto ya que la elección de carrera comienza, hasta inconscientemente, a una edad temprana. La decisión de elegir una opción matemática o científica en el colegio orientará a los jóvenes hacia los estudios superiores para los cuales están cualificados después del bachillerato. Puede ser demasiado tarde tratar de influir en los estudiantes de colegio o incluso en los más mayores de la enseñanza secundaria si ya se han posicionado (o no) hacia ciertas carreras. Sin embargo se dispone de un estudio del caso de Austroads, que se centra en el marketing de las opciones de carrera. Las administraciones de carreteras deberían considerar la totalidad del ciclo de vida del estudiante y cómo pueden posicionarse ellas mismas y los conocimientos técnicos básicos de carreteras de un modo más favorable.

Finalmente, se informará sobre qué acciones se han llevado a cabo en esos países desde el seminario.

### 3.2.2. Una selección de una ponencia de las comunicaciones de la convocatoria

La convocatoria ha recibido algunos resúmenes interesantes procedentes de varios países. Se seleccionará la ponencia completa que sea más relevante en relación a nuestro tema para incluirla en el debate de la sesión plenaria. Las comunicaciones no han sido revisadas todavía y no se ha tomado una decisión en el momento en que se redacta

este documento. El Grupo de Trabajo finalizará la revisión de comunicaciones y el formato de las discusiones de Méjico para finales de abril de 2011.

### 3.2.3. Visión de conjunto de los estudios de casos

El Grupo de Trabajo 3 ha aplicado un marco de referencia al estudio de casos para ejemplificar los siguientes temas:

- La identificación de los vacíos o huecos de talentos a nivel macro a través de los sectores y países y a nivel micro dentro de cada administración de carreteras individual y su personal;
- La atracción, la contratación y la retención de los talentos identificados como esenciales para la provisión de los resultados y servicios por parte de la administración de carreteras;
- Incrementar las fuentes de oferta potencial a través de la asociación con el sistema educativo y de influir en los programas educativos.

La siguiente tabla enumera los casos de estudio que se han preparado para ilustrar cada corriente y se presentarán ejemplos prácticos de lo que los países (en desarrollo / en transición / desarrollados) han hecho, lo que han trabajado, lo que no, y cómo puede mejorarse su enfoque.

FIGURA 6 – RESUMEN DE LOS ESTUDIOS DE CASOS DEL GRUPO DE TRABAJO 3

Corriente 1 – Análisis del desequilibrio de talentos	Corriente 2 – Atracción, contratación y retención	Corriente 3 – Influyendo en el programa educativo
1. Australia y Nueva Zelanda – Análisis a nivel macro 2. Finlandia – Competencias y talentos futuros a nivel de organización 3. Japón – Gestión de los talentos a nivel individual	4. Bélgica – Bruxelles Mobilité, estructura, herramientas de gestión y sistemas salariales y de prestaciones 5. España – Investigación de expectativas, percepciones y elecciones de carrera de los ingenieros civiles en los sectores público y privado 6- Australia y Nueva Zelanda – Plan Nacional de Marketing de Competencias e investigación asociada	7. EE.UU., Canadá y Sudáfrica – Aumentando la fuente de candidatos mediante la influencia en los niños en edad escolar 8. Mali – Influyendo en la enseñanza superior y en el programa educativo técnico para conseguir los talentos requeridos para proporcionar resultados adecuados

#### 4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 'The Success Case Method: Find out quickly what's working and what's not' (*"El método del caso de éxito: averiguar rápidamente qué funciona y qué no"*) por Robert O. Brinkerhoff, Editorial Berrett-Koehler, Inc. San Francisco, 2003.
- Mark H. Moore (1995), 'Creating Public Value Strategic Management in Government' (*"Crear una gestión estratégica del valor público"*) Harvard University Press.
- Encuesta cuestionario "Integridad en las organizaciones – Principios. Políticas y Prácticas relativas a prevenir, identificar y afrontar la corrupción en integridad organizativa" puesta en circulación entre abril y julio de 2009 – Análisis de resultados completado en diciembre de 2009.
- Artículo sobre integridad institucional por A.Walcher, M.Apfalder, R. Stempkowski y J. Spear 'Cycle for Integrity' (*"Ciclo de integridad"*), Routes/Roads #349, 1<sup>er</sup> trimestre de 2011.
- Encuesta puesta en circulación entre abril de 2009 y junio de 2009 por el CT B 1.2 para evaluar la orientación al cliente.
- Estudio del caso sobre vacío de talentos (Austroads). Autores: Brendan Nugent, Alex Ryan y Joel Palmer – será publicado en el Informe Final del Comité Técnico B.1 (ciclo 2008/2011).
- Propuesta para la convocatoria de comunicaciones para el Congreso Mundial de Carreteras de Mohamed Saliha Maiga. Ponencia titulada 'Human Resources Training and Management of Public Procurement in Mali' (*"Formación de recursos humanos y gestión de la adjudicación pública en Mali"*).

## 5. CONCLUSIONES

El buen gobierno es tener a la gente adecuada, actuando con integridad y transparencia, con las capacidades necesarias, orientándose al cliente e implicándolo para proporcionar valor público.

- Para añadir valor público a las Administraciones de Carreteras es necesaria una capacidad organizativa para cumplir con lo que requieren los clientes. Equilibrar la oferta y la demanda de talentos es crítico para el funcionamiento eficaz de las Administraciones de Carreteras. Para comprender qué capacidades se requieren, ahora y en el futuro, es necesario que exista la capacidad de análisis del hueco o vacío de talentos.
- La necesidad de emprender acciones dirigidas a promover la integridad institucional en el gobierno corporativo y de actuar con decisión contra la corrupción se reconoce de modo creciente como una prioridad por todos los sectores a lo largo del mundo. Esto es especialmente cierto en el sector de la carreteras, que ha demostrado ser muy vulnerable a la corrupción.
- La corrupción tiene efectos financieros, en la reputación, sociales y económicos. Conduce a pérdidas financieras, materiales e inmateriales significativas. El comportamiento corrupto debe ser considerado de un modo sistemático y comprensivo a nivel nacional e internacional.
- A medida que la sociedad cambia, nuestros clientes son diferentes, con diferentes necesidades y demandas. Para proporcionar servicios adaptados a esas necesidades emergentes, las Administraciones de Carreteras deben solicitar y responder los comentarios del cliente.
- Las Administraciones de Carreteras han de comprender que los clientes son la clave de su éxito, y es necesario un liderazgo comprometido. El enfoque de las organizaciones tiene que cambiar desde el punto de vista de los productores al punto de vista de los usuarios. Esto lleva a la eficacia de las organizaciones y a los resultados mejorados.
- La Asociación Mundial de la Carretera tiene que jugar un papel clave para luchar contra la corrupción y promover la integridad, trabajando con otros organismos tales como la Organización de Naciones Unidas, el Banco Mundial y Transparencia Internacional.