

Francisco Javier Blanco Herranz
LETRADO DEL PARLAMENTO VASCO. DIRECTOR DE RÉGIMEN INTERIOR Y PERSONAL

NOTAS SOBRE RECIENTES PROCESOS DE REFORMA EMPRENDIDOS EN LAS ADMINISTRACIONES DE LOS PARLAMENTOS AUTONÓMICOS

1. Los objetivos de los procesos contemporáneos de modernización administrativa giran principal e invariablemente en torno a los principios de eficacia, eficiencia y calidad, indudablemente sustantivos a la hora de valorar el rendimiento de una organización, ya sea privada o pública.

Estos principios básicos, consagrados constitucionalmente, («*La Administración Pública sirve con objetividad los intereses generales y actúa de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación...*», artículo 103.1 C.E.), junto al principio de legalidad, no sólo no suponen ni pueden suponer merma alguna al sometimiento pleno a la Ley y al Derecho de la Administración, sino que refuerzan su legitimidad.

Los objetivos de estas reformas en las Administraciones se han centrado igualmente en optimizar su rendimiento y productividad, para conformar unas organizaciones menos gravosas para el ciudadano y cada vez más eficaces, mediante la prestación de más servicios y de mayor calidad, adaptando su funcionamiento al nuevo contexto social¹.

Dentro de las líneas de reforma emprendidas, dos aspectos claramente interconectados adquieren, a nuestro juicio, una entidad transformadora dentro de las hasta entonces imperantes culturas burocráticas:

¹ Un buen ejemplo, lo constituye la reforma de la Comisión de la Unión Europea. La estrategia de la reforma se centró en tres ámbitos principales: «*equilibrar las tareas con los recursos a fin de lograr los mejores resultados posibles; modificar radicalmente las políticas de gestión y de recursos humanos para ser una organización más eficaz y utilizar mejor las capacidades de nuestro personal; mejorar la gestión financiera y la eficacia, aumentar la obligación de rendir cuentas, y garantizar que el dinero del contribuyente se emplea de la mejor manera posible*». www.europa.eu.int/comm/reform/index.es.htm

- a) La creación de un nuevo marco de responsabilidad basado en la exigencia de resultados, y
- b) La introducción de la cultura del *«management»*, un enfoque que comprende de manera novedosa una clara preocupación por los resultados, por la eficiencia en la utilización de los recursos y por la orientación al cliente, (Vid. K. ECHEBARRÍA y X. MENDOZA, 1999).

Con el comienzo del milenio las organizaciones públicas continúan esforzándose en revisar sus organizaciones, en un continuo proceso de mejora y adaptación a un entorno sumamente complejo donde surgen nuevas demandas ciudadanas o cambian las formas de responder a las ya existentes.

La elaboración y puesta en marcha de un proyecto de modernización en cualquier Administración Pública debiera surgir como consecuencia de una profunda reflexión sobre su grado de funcionamiento y eficacia, en la que se analicen destacadamente sus estructuras organizativas, sus formas y criterios de funcionamiento, sus valores y cultura organizacional, sus procesos de actuación, y sus políticas de recursos humanos.

2. Las Administraciones parlamentarias deben también ajustar sus actuaciones y su funcionamiento a los principios antes mencionados teniendo muy presente que prestar los servicios con la mayor calidad posible constituye no sólo una exigencia ética de la función pública, sino también una exigencia constitucional.

Las Administraciones parlamentarias son, por otra parte, administraciones con una organización y estructuras específicas que, como es sabido, sirven y auxilian a los Parlamentos dentro del marco de tareas que se le asignan, disponiendo de recursos presupuestarios, humanos, técnicos y materiales para el cumplimiento de sus fines con arreglo a una correcta organización y una eficaz y eficiente gestión.

Por ello, el buen desempeño de la autonomía organizativa y funcional de los Parlamentos va a exigir la competencia para el diseño organizativo y la gestión del personal y los servicios. Es decir, va a plantear *«la necesidad de reconocer y fortalecer una «expertise» gerencial, adicionada a la jurídica tradicional y a las nuevas de finan-*

zas, economía, información y comunicación» (J. PRATS i CATALÁ, 1996). Y el fortalecimiento institucional de los Parlamentos en los tiempos que vienen dependerá también, en buena medida, de su capacidad para gestionar, adaptar y fortalecer sus propias Administraciones y, principalmente, los recursos humanos que las integran.

3. En lo que se refiere al diseño de las estructuras administrativas del Parlamento, diremos que un examen comparado sobre los diversos modos en que los Parlamentos establecen sus estructuras orgánicas y organizan sus Administraciones conduce a constatar que aunque no existen dos Parlamentos idénticos, sus diversos sistemas y formas de organización se inscriben dentro de un esquema general universal y de corte tradicional, como consecuencia del tipo de actividad específica que desarrollan estas instituciones.

Parece evidente que no resulta posible ofrecer una respuesta organizativa unitaria a las necesidades de las Cámaras, mediante la adopción de un ideal diseño organizativo, puesto que los procesos en este campo deben ajustarse a las variables de cada institución que necesariamente condicionan el modelo organizativo más idóneo (tamaño, cultura, nivel tecnológico, complejidad, estrategias, tipo de entorno, etc.). Sin embargo, puede afirmarse que el diseño de las estructuras administrativas obedece a unos mismos principios básicos: el control del funcionamiento y organización de las administraciones a cargo del nivel político (sea la Mesa, el Presidente, una Comisión parlamentaria específica, o la Asamblea en Pleno), y la dirección de las mismas por uno (Secretario General o Letrado Mayor) o varios directivos que son los interlocutores principales del poder político.

En relación a la importancia de las estructuras administrativas en las Administraciones públicas, se han puesto de manifiesto contradictorias posturas doctrinales entre quienes postulaban la organización como pieza esencial y factor determinante para explicar el funcionamiento de la Administración, y entre quienes defendían que su éxito y eficacia dependía básicamente de factores externos y de los valores y capacidades de los integrantes de la organización. Ante este dilema, nos alineamos con la postura mantenida por VILLAR GARCÍA MORENO (1996), cuando afirma que, *«hoy es preciso trabajar en la idea de que existe una relación de eficacia, no exclusiva ni determinante, pero sí importante, entre las estructuras y los resultados que consigue la organización»*.

Las Mesas de las instituciones parlamentarias asumen, sin género de dudas, la principal posición en lo que a gestión y organización administrativa interna se refiere, dada su plural composición y su condición de órganos políticos y administrativos.

Por lo que se refiere al papel y a las funciones que se reservan a los directivos profesionales de las Administraciones parlamentarias en esta materia, en la mayoría de regulaciones internas se concretan sucintamente en, la dirección del personal, y en la coordinación de los Servicios, de acuerdo con las instrucciones del Presidente y de la Mesa.

4. No ha resultado, evidentemente, una tarea fácil construir en España unas Administraciones parlamentarias, ciertamente «complejas», que fueron creadas de forma muchas veces improvisada y hasta precipitada, mirando a un modelo previo de referencia como eran las Cortes Generales —sobre el que distintos y reconocidos actores políticos y administrativos han coincidido, en que su organización y funcionamiento era manifiestamente mejorable— que pudieran adquirir tal consideración de ejemplares en un espacio de tiempo insuficiente para estos fines como el transcurrido desde la constitución de las Cámaras territoriales hasta hoy.

Un tiempo para la configuración de estructuras organizativas que es aún más reducido si consideramos que la mayoría de Estatutos de Personal se gestan y aprueban en la década de los años 90, —y algunos menos, en la segunda parte de la de los años 80—, y si tenemos en cuenta, además, que los necesarios desarrollos complementarios de estructuras organizativas, efectuados a través de Reglamentos de Régimen Interior o de Organización, son productos normativos que se aprueban más recientemente.

Algunos autores se han manifestado, de una manera ciertamente implacable, sobre los medios y la organización del Parlamento contemporáneo. GARCÍA MORILLO insistió en la inadecuación de las estructuras parlamentarias a las características de la sociedad actual y a la dificultad de adaptación de la institución parlamentaria, manteniendo que, *«el Parlamento se enfrenta (...) a la incapacidad de hacer frente con la celeridad exigible a la demanda de producción legislativa que se le plantea con sus medios materiales y personales»*. Una reflexión que gira en torno a la idea de un aparato político y administrativo lento, pesado, rutinario, sin agilidad para actuar al compás exigido por la sociedad y de acuerdo con los parámetros organizativos establecidos no sólo por el sector privado sino por otras Administraciones públicas.

Y en el momento actual, también se registran otras voces, que redundan en sus críticas demandando la tantas veces invocada «transformación del Parlamento», más acorde con la sociedad moderna y activa en lo que a nuevos medios, métodos y tecnologías de trabajo se refiere.

5. Disponiendo ya, tanto de un panorama normativo suficientemente perfilado —si no acabado— como de una notable experiencia práctica acumulada en cada Parlamento autonómico sobre el grado de funcionamiento interno, es posible plantearse la conveniencia de utilizar herramientas de gestión para la evaluación y el diagnóstico, que permitan conocer con más detalle y rigurosidad la situación organizativa y de los recursos humanos de estas complejas Administraciones parlamentarias, sus posibles disfunciones y las actuaciones y técnicas de gestión a adoptar, en su caso, para la mejora de aquéllas.

No debe minimizarse la trascendencia que para las instituciones parlamentarias reúne la capacidad para repensar y adaptar sus estructuras administrativas, sus modos de funcionamiento, para intentar hacer más eficaz y eficiente la gestión de sus recursos humanos, como estrategia necesaria para el fortalecimiento de dichas instituciones, como ya antes señalábamos.

Dicho de otro modo, nos parece que cualquier estrategia renovadora que se aborde en el seno de las Cámaras tendría que estar estructurada con el objetivo de examinar sus estructuras, conocer sus objetivos organizativos y su operatividad, para introducir, en su caso, una nueva cultura y unas nuevas técnicas, que contribuyan a su mejora.

Por otro lado, el liderazgo político resulta básico en cualquier proceso modernizador de la Administración parlamentaria, tanto en su impulso como para garantizar su sostenimiento en el tiempo. Por ello, nos parece esencial definir con la mayor precisión los objetivos básicos del cambio organizativo como una estrategia integral de la institución.

La participación e implicación más plena tanto de directivos de la Administración parlamentaria, como del conjunto del personal a su servicio, resultan a su vez claves para el éxito de cualquier plan de modernización que se emprenda.

Consideramos, asimismo, fundamental una mayor atención hacia las habilidades directivas y el pensamiento gerencial para la mejora de las Administraciones parlamentarias. Esta fragilidad de conciencia gerencial, que se advierte en muchas de estas instituciones, puede traer su causa en una tradicional ausencia en la cultura de los directivos de dichas Administraciones de los enfoques de «eficacia, eficiencia, calidad y servicio», que se han considerado, quizás, ajenos a este tipo de instituciones y más propios del pensamiento económico o empresarial, y por ello inaplicables en Administraciones que han sido y siguen siendo dirigidas por juristas, a veces escépticos, cuando no reacios, a comprender unos lenguajes y unas prácticas de *management* vistas como grises y poco atractivas, extrañas a su cultura y formación jurídica, (BLANCO HERRÁNZ, F. J., 2001).

6. En cuanto a los contenidos o líneas principales de acción para la modernización administrativa de las Cámaras, señalamos básicamente tres:
 - a) Desde una perspectiva *formal*, la reforma o rediseño de las estructuras administrativas para hacerlas más flexibles y adaptadas a las funciones de las Cámaras.
 - b) Desde una perspectiva *cultural*, introducir nuevos valores en la cultura organizacional de las instituciones (mejora continua, creación de valor para la institución, innovación, trabajo en equipo, orientación a los resultados y a los «clientes», evaluación, responsabilidad, autonomía, etc.) e inculcar y reforzar otros valores, principios y creencias inherentes a la propia cultura profesional del personal de este tipo de instituciones (neutralidad, respeto a las personas, consideración del servicio realizado a la institución, a sus órganos y a sus miembros, cortesía, tolerancia, integridad moral, y, en definitiva, altas exigencias éticas y acendrados valores democráticos), y,
 - c) Desde la perspectiva de las *personas* que prestan servicios a las Cámaras, un nuevo enfoque en la gestión y dirección de los recursos humanos, que permita superar la clásica etapa de mera administración del personal, a otra nueva caracterizada por una gestión integral y planificada de los recursos humanos que cuente, de acuerdo con su importancia, con medios personales suficientes y estructuras idóneas.

Dentro de este nuevo enfoque, dos aspectos merecen destacarse, por un lado, la carrera profesional de los funcionarios parlamentarios, y por otro lado, la formación, que debiera adquirir una consideración claramente estratégica, y estar orientada a propiciar no solamente nuevos conocimientos, sino también la transmisión de nuevos valores, principios y herramientas que favorezcan el cambio cultural antes referido, y el propio desarrollo personal de los funcionarios.

7. En este proceso de análisis responsable para la mejora en el que se encuentran inmersas la inmensa mayoría de Administraciones de nuestro entorno, los Parlamentos tienen numerosas razones para no constituir una excepción. No parecería muy coherente instar la modernización de las Administraciones públicas *«desde el Parlamento»* —como órgano político— y no manifestar el mismo interés en impulsar y llevar a cabo la suya propia, *«para el Parlamento»*.

Dentro de nuestro entorno parlamentario han comenzado a materializarse distintos proyectos e iniciativas impulsadas por las Administraciones parlamentarias, algunos con el objetivo de hacer estas instituciones más transparentes y abiertas a la sociedad, fomentando la participación de los ciudadanos en los asuntos públicos.

En esta dirección, y dentro de lo que podemos entender como estrategias de adaptación a la sociedad de la información por parte de instituciones parlamentarias, podemos enmarcar el plan puesto en marcha por el Parlamento Vasco desde el año 2.000 para adaptar sus actividades y proporcionar transparencia a las mismas con los mecanismos que proporcionan las nuevas tecnologías de la información y comunicaciones. El citado plan tiene por objeto poner tecnologías específicas para la actividad parlamentaria al servicio de los propios parlamentarios, de la administración parlamentaria, y de los ciudadanos, para facilitar la máxima transparencia y mejores condiciones de comunicación y bidireccionalidad en las relaciones entre ciudadanos y parlamentarios.

Frutos de este plan han sido, una profunda reforma y mejora de los servicios a que pueden acceder los parlamentarios en la Intranet del Parlamento, la creación del servicio de «Oficina Móvil», la puesta en marcha de nuevas aplicaciones para los servicios de gestión parlamentaria diseñados desde el concepto de «gestión integrada», y mejoras en los servicios que se prestan a los ciudadanos a través de Internet. Los más nota-

bles son la mejora y rediseño de la página del Parlamento en Internet, la puesta en marcha de un servicio de retransmisiones en directo, vía Internet, de plenos y comisiones, y la puesta en marcha de un sistema de información y participación personalizado en las actividades del parlamento denominado «Zabalik», que cuenta con novecientas suscripciones (marzo, 2003).

El pionero programa «ZABALIK» (octubre, 2001), es una lista de distribución digital de novedades que se producen en el trabajo de la Cámara vasca, que permite a los usuarios seleccionar los temas de interés y recibir y acceder, a través de Internet, a todas las iniciativas que se presenten en el Parlamento vasco relacionadas con los mismos, y que igualmente permite a los receptores conectar con los grupos parlamentarios para remitirles, en su caso, opiniones, información o documentos.

Esta iniciativa de la Cámara vasca para mejorar las herramientas de gestión de su Administración utilizando las nuevas tecnologías, se extiende, como señalábamos, a la mejora integral de su página *web* (www.parlamento.euskadi.net), incorporando a la misma nuevos servicios, que incluyen desde noticias parlamentarias a una base de datos videográfica, conectando de esta forma con las comunes aspiraciones de los grupos parlamentarios de fomentar la participación y proximidad de los ciudadanos con la actividad desarrollada en el Parlamento.

El sistema de *Oficina Móvil*², funciona desde el comienzo de la VI legislatura y permite a los parlamentarios vascos realizar cualquier tipo de gestión parlamentaria con valor legal desde su propio ordenador portátil. Las gestiones incluyen desde la remisión de cualquier escrito de carácter administrativo, hasta la presentación, ante el registro correspondiente, de cualquier tipo de iniciativa parlamentaria.

El sistema incluye así mismo un procedimiento de encriptación para garantizar la confidencialidad de los documentos que se remiten desde los portátiles y una aplicación de firma digital que autentifica la procedencia de los documentos que se remiten a la administración parlamentaria. La puesta en marcha de este servicio ha obligado a acreditar al Parlamento vasco como entidad certificadora, construir aplicaciones espe-

² El diseño, desarrollo e implantación del sistema de "oficina móvil" desarrollado por el Parlamento Vasco ha sido galardonado como mejor iniciativa para el desarrollo de las tecnologías de la información en la categoría institucional en el marco de los premios E.T.I. 2002, que anualmente otorgan PricewaterhouseCoopers y la revista Computing. Este certamen, analiza las experiencias desarrolladas en instituciones y empresas para aplicar y desarrollar las tecnologías de la información.

cíficas y combinarlas con el sistema integrado de gestión parlamentaria que funciona en la Cámara vasca. En la actualidad, los 75 parlamentarios de la Cámara vasca disponen de un ordenador portátil con su correspondiente tarjeta de usuario y las aplicaciones necesarias, tanto para conectarse desde cualquier lugar a la Intranet de la Cámara como para efectuar las gestiones descritas.

8. En cuanto a las actuaciones estratégicas de modernización y mejora de la gestión en las Administraciones de los parlamentos autonómicos españoles, éstas han empezado ya a desarrollarse y conocerse. Tres recientes proyectos pioneros de modernización de las Administraciones parlamentarias españolas (Asamblea de Madrid, Parlamento de Galicia, y Parlamento Vasco), se encuentran ya en distintas fases de ejecución.

El proyecto impulsado por la Asamblea de Madrid, denominado «Consultoría de gestión», elaborado a lo largo del año 2000, tenía el objetivo de disponer de una organización eficaz y eficiente que ofreciese calidad en los servicios logrando la satisfacción del personal que presta servicios a la misma.

El segundo proyecto del que damos noticia es el impulsado por el Parlamento de Galicia, finalizado en el año 2002 bajo la denominación de «Diagnóstico de estructura organizativa de la Administración». Los productos obtenidos como consecuencia de la ejecución de este proyecto son: un diagnóstico de los sistemas de gestión actuales de la Administración del Parlamento y un Plan de medidas concretas para la mejora de la gestión. Este plan, hace referencia a la nueva estructura organizativa y funcional a implantar en la Administración del Parlamento, las necesidades de recursos humanos y un tiempo indicativo para su establecimiento.

El último proyecto que citamos en este apartado, y en el que nos detendremos con mayor detalle, se impulsó por el Parlamento Vasco bajo la denominación de «Plan Estratégico de la Administración parlamentaria», que adquirió carta de naturaleza en noviembre de 2002.

El alcance del proyecto, en cuanto al enfoque metodológico, ha sido articulado en las *cinco fases* que se citan seguidamente:

1. *Organización y lanzamiento:* Con la constitución de un Comité de dirección y seguimiento y con la constitución de los grupos de trabajo.
2. *Análisis de la situación actual, interna y externa:* En cuanto al análisis interno, se realizaron encuestas puesto/función a todos los funcionarios; se identificaron 4 grandes procesos o procesos macro, 7 procesos de apoyo y 79 subprocesos; se constituyeron 23 grupos de trabajo multidisciplinares; se aprobó una metodología para el análisis de procesos y se analizaron éstos, mediante su diafragmación y diagnóstico; por último, se identificaron 205 debilidades y se propusieron 207 oportunidades de mejora. Dentro del análisis externo, se elaboró un cuestionario para evaluación de los servicios de la Administración por parte de los Grupos parlamentarios y de los parlamentarios, se analizaron las tendencias organizativas en las Administraciones parlamentarias de nuestro entorno, y se compararon con la organización del Parlamento Vasco.
3. *Diagnóstico global:* se realizó un análisis mediante la metodología «DAFO»; se definieron la misión, visión y objetivos estratégicos de la Administración parlamentaria; las propuestas y valoración de escenarios alternativos, y la selección del nuevo modelo de funcionamiento organizativo.
4. *Definición del nuevo escenario objetivo:* con la definición de los requerimientos globales, mapa de procesos, organización, etc..
5. *Plan de Acción:* un plan operativo, con priorización de actuaciones. Su finalidad es establecer las acciones tendentes a implantar un nuevo modelo de funcionamiento y en base a los objetivos estratégicos diseñados previamente por la Administración parlamentaria. La primera fase de ejecución de este Plan de Acción se ha estimado para un periodo de dieciocho meses, comenzando en marzo del 2003.

El Plan, a su vez, despliega sus potencialidades desde la definición de la *Misión* de la Administración parlamentaria («*Servir con objetividad al Parlamento para el ejercicio de sus funciones*»); la *Visión* («*Ser una organización flexible, con capacidad para ofrecer un servicio eficaz, eficiente y de calidad a la actividad parlamentaria y a la sociedad, mediante un proyecto en el que se comprometan e impliquen todos sus*

miembros, volcado en la mejora continua, con una apuesta decidida por la innovación, gestionado con criterios de calidad y orientado a la satisfacción y confianza del parlamentario y a la proyección social de su actividad»), y de los Objetivos básicos para alcanzar las metas fijadas, entendidas también como factores de competitividad («satisfacción del cliente, implicación del personal, innovación permanente, proyección externa, y gestión estratégica de la organización»).

Centrándonos con mayor detenimiento en los *objetivos básicos* fijados por la administración parlamentaria, en respuesta a la pregunta ¿Qué aspectos resultan decisivos para alcanzar la misión y visión de la organización antes expresada?, o lo que es lo mismo, ¿Qué grandes claves de enfoque de la gestión se propugnan dentro del horizonte temporal del Plan?, diremos con respecto a cada uno de ellos lo siguiente:

- *Satisfacción del cliente:* con esta palabra («cliente»), extraña en la organización parlamentaria y prestada del lenguaje propio del «management», se identifican, además de los principales receptores del trabajo de la Administración que son los parlamentarios y los Grupos Parlamentarios, otros «clientes» de la Administración parlamentaria en la medida que demandan o sean receptores de algún servicio o actividad de la misma. Así, por ejemplo, los ciudadanos, otras organizaciones y entidades, los medios de comunicación social, etc.

Para lograr esta satisfacción, se deben conocer previamente las necesidades de dichos «clientes» y cumplir sus expectativas de calidad de servicio. Para ello, será también necesario adaptar la oferta de servicios a dichas necesidades y, una vez adaptada, hacer visible dicha oferta de servicios ante sus potenciales demandantes.

- *Implicación del personal:* para la adecuada gestión y funcionamiento de la organización parlamentaria resultará un factor clave la gestión de los recursos humanos de la misma, en la que primen la participación más amplia posible, la preocupación por la motivación y la difusión de la cultura organizativa de la misma.

En este apartado se identifican elementos sustanciales para que sea posible dicha implicación: la información y comunicación, la formación continua, la promoción y desarrollo profesional, el reconocimiento, las condiciones de trabajo y salariales,

la responsabilidad, el clima laboral, o, la integración en el proyecto organizativo e institucional.

- *Innovación permanente*: esto significa permanecer en constante vigilancia tecnológica, tanto en el ámbito de sistemas como en el de equipos y medios de comunicación, y, aprender y adaptar nuevas formas de trabajo.
- *Proyección externa*: es decir, la difusión de la actividad parlamentaria y de los servicios que presta la Cámara.
- *Gestión estratégica de la organización*: parte de una misión y de una orientación estratégica clara y compartida, que permite que las decisiones estén conectadas a alcanzar la visión y los objetivos estratégicos previamente definidos, instrumentándolo en un Plan a medio plazo en el que se concretan planes de gestión operativos, que suponen su traducción cualitativa y cuantitativa a corto plazo y a la gestión real día a día de la organización. Por otra parte, el desarrollo de la cultura estratégica se plasmará en la organización en una gestión por objetivos, el desarrollo de sistemas organizativos y en la mejora continua y la gestión de calidad.
- *Valores y estándares profesionales*: los principales valores se basan en la objetividad, la responsabilidad social, la eficacia, la eficiencia, los recursos humanos y el conocimiento. Se trataría, en suma, de conseguir, con responsabilidad individual y colectiva y el trabajo de un equipo humano, el cumplimiento de resultados y objetivos mediante la utilización racional de los recursos, con el fin de prestar el mejor servicio a los parlamentarios y a los Grupos parlamentarios, así como al resto de los clientes.

Los procesos de ajuste y reforma administrativa están ya, como vemos, introduciéndose paulatinamente en el interior de las Administraciones parlamentarias. Probablemente esta nueva cultura inherente al ejercicio y desarrollo de herramientas como las sucintamente reseñadas en esta nota, se asiente y se extienda en el inmediato futuro, y este tipo de cuestiones y de prácticas comiencen a concitar mayor atención e interés dentro de las agendas de los miembros de los órganos rectores de las diferentes Cámaras. La evaluación de los resultados producidos por estas primeras experiencias

nos ofrecerán más información sobre el grado de acierto y utilidad de las medidas y actuaciones implementadas a raíz de estos Planes estratégicos.

Pero los procesos ya están en marcha, abriendo nuevas sendas por donde los Parlamentos deben transitar hacia organizaciones más permeables, flexibles, innovadoras, eficaces y eficientes, con avanzados sistemas de formación y de desarrollo personal, con mayor motivación y liderazgo, y con capacidad para crear activos emocionales. Un tránsito necesario e irreversible hacia unas organizaciones del conocimiento, dentro de una sociedad más democrática, abierta y avanzada.

BIBLIOGRAFÍA

BLANCO HERRÁNZ, F. J. «Modernización de los Parlamentos: nuevas herramientas de gestión para su organización y funcionamiento». Ponencia presentada en las VII Jornadas de la Asociación Española de Letrados de Parlamentos. Valencia, 12,13, y 14 de septiembre de 2001.

ECHEBARRÍA, K. y MENDOZA, X. «La especificidad de la gestión pública: el concepto de management público», en «¿De burócratas a gerentes?». Carlos Losada i Marrodán, editor. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, DC; 1999.

GARCÍA MORILLO, J. «El Parlamento en la era global». Cuadernos de Derecho Público, nº 1 (mayo-agosto), 1997.

PRATS i CATALÁ, J. «Por unos Parlamentos al servicio de la democracia, la eficiencia económica y la equidad social», en Revista «Reforma y Democracia», núm. 6, julio 1996. CLAD. www.clad.org.ve/0027500.html

VILLAR GARCÍA-MORENO, F. «Las Administraciones Públicas españolas: presente y futuro». Revista «Gestión y Análisis de Políticas Públicas»; nº 7-8, septiembre, 1996. INAP. Madrid.