

**LA REFORMA ADMINISTRATIVA EN MÉXICO DESDE LA PERSPECTIVA
DE LA FORMACIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS
THE ADMINISTRATIVE REFORM IN MEXICO FROM THE PERSPECTIVE
OF THE FORMATION OF GOVERNMENTAL PERSONNEL**

Alejandro Carrillo Castro
Gildardo Campero Cárdenas

La reforma administrativa en México ha sido una constante desde el inicio de su vida independiente. Durante el siglo XIX la reforma o "revolución administrativa" buscó coronar lo conquistado en el terreno político y social. Después, con el Estado de Bienestar la reforma busca acelerar el proceso de desarrollo económico y social, y lograr la mejor preparación del personal gubernamental.

La implementación de las reformas en el sector público en los países en desarrollo debe considerar que: a) en gran parte, han sido iniciadas desde el exterior junto con las políticas de liberalización económica, y no siempre reflejan la realidad sociocultural y política locales, b) el reduccionismo gerencialista no considera las diferencias evidentes entre las organizaciones públicas y privadas ni toma en cuenta los rasgos específicos de la gestión pública, c) La emulación de las "mejores prácticas internacionales" se toman del modelo de mercado y por lo que resultan de limitada utilidad.

En este contexto, se coincide con la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas en que la eficacia de los sistemas de gobernanza y gobierno juegan un papel crítico en la implementación del nuevo paradigma del desarrollo. Las tareas y el reto que deben atender las instituciones de formación y capacitación, en especial los Institutos de Administración Pública, en la capacitación de los altos funcionarios, tienen que adecuarse a los nuevos requerimientos de la reforma traídos por la globalización. Además la rápida evolución de los conocimientos hace necesario adoptar una cultura de aprendizaje permanente, así como desarrollar instituciones de formación de alta calidad.

Palabras clave: Reforma Administrativa; Formación de Administradores

Ubicación Física: (33809) - CLAD 00474.27

From the beginning of its independent life, the administrative reform in Mexico has been a constant. During century XIX the reform or "administrative revolution" looked for to culminate the advances in the political and social matter. Later, with the State of Well-being, the reform looked for to accelerate the process of economic and social development, and to obtain the best preparation of the governmental personnel.

The implementation of the reforms in the public sector in the developing countries must consider that: a) to a large extent, the policies of economic liberalization have been initiated from the outside along with, and not always they reflect the sociocultural and political local reality, b) the reducing management does not consider the evident differences between the public and deprived organizations nor takes into account the specific characteristics from the public management, c) the emulation of the "better international practices" is taken from the market model and reason why they are from limited utility.

In this context, it is agreed with the "Declaration of the Millenium" of the United Nations in which the effectiveness of the systems of gobernanza and government play a critical role in the implementation of the new paradigm of the development. The tasks and the challenge that must take care of the institutions of formation and qualification, in special the Institutes of Public Administration, in the qualification of the high civil employees, they must adapt itself to the new requirements of the reform brought by the globalización. In addition the fast evolution to the knowledge does necessary to adopt a culture of permanent learning, as well as to develop institutions of formation of high quality.

Key words: The Administrative Reform; Formation of Administrators.

Physical Location: (33809) - CLAD 00474.27

**EL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN MÉXICO: LAS IMPLICACIONES
EN LA OPERACIÓN DEL NUEVO MODELO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA PERSONAL PÚBLICO
THE PROFESSIONAL SERVICE OF CAREER IN MEXICO: THE IMPLICATIONS IN THE
OPERATION OF THE NEW MODEL OF THE GOVERNMENTAL PERSONNEL MANAGEMENT**

Mario Alberto Fócil Ortega

En abril del 2003, se expidió la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. Su implantación no será fácil, habrá que superar inercias, paradigmas, promover cambios de actitud, desarrollar aptitudes en los servidores públicos. Se hace necesario, concebir un servicio civil de carrera que permita a la función pública desenvolverse en un marco de certidumbre y permanencia.

Esta ley establece la existencia de siete subsistemas que conforman el Sistema del Servicio Profesional de Carrera, los cuales son: 1) Planeación de recursos humanos; 2) Ingreso; 3) Desarrollo profesional; 4) Capacitación y certificación de capacidades; 5) Evaluación del desempeño; 6) Separación; y 7) Control y Evaluación.

La responsabilidad que recae en quienes tienen en sus manos la aplicación de la ley será definir las nuevas políticas públicas para una gestión moderna, efectiva y eficiente de los funcionarios que habrá de reflejarse en la mejora de la calidad del servicio que ellos prestan a los ciudadanos.

Palabras clave: Función Pública; Carrera Administrativa; Personal Público; Sistemas de Personal; Evaluación del Rendimiento.

Ubicación Física: (33800) - CLAD 00474.18

In April of the 2003, the Law of the Professional Service of Career was sent in the Federal Public Administration. Its implantation will not be easy, it will be necessary to surpass inertias, paradigms, to promote changes of attitude, and to develop aptitudes in the public servants. It becomes necessary, to conceive a civil service of career that allows to develop the public function, in a frame of certainty and permanence.

This law establishes the existence of seven subsystems that conform the System of the Professional Service of Career, which are: 1) Planning of human resources; 2) Entrance; 3) Professional Development; 4) Qualification and certification of capacities; 5) Evaluation of the performance; 6) Separation; and 7) Control and Evaluation.

The responsibility that falls to those who have in their hands the application of the law will be to define the new public policies for a modern management, effective and efficient of the civil employees, which will be reflected in the improvement of the quality of the service that they lend the citizens.

Key words: Public Function; Administrative Career; Public Personnel; Systems of Personnel; Evaluation of the Yield.

**UN NUEVO MODELO DE LA FORMACIÓN PARA
LOS DIRECTIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PORTUGUESA
A NEW MODEL OF THE FORMATION FOR THE DIRECTORS OF THE
PORTUGUESE PUBLIC ADMINISTRATION**

Luis Valadares Tavares

Los desafíos de la modernidad que enfrentan los directivos de la administración pública son importantes y complejos: importantes porque no es posible mejorar la administración sin una nueva cultura, y complejos porque son múltiples y exigentes de talentos ahora pedidos.

Conscientes de esta situación el gobierno de Portugal solicitó al Instituto Nacional de la Administración (INA) el diseño y puesta en marcha de un nuevo curso avanzado para la formación de nuevos directivos: el curso de Alta Dirección para la Administración Pública (CADAP, por sus siglas en portugués); este curso funcionará durante un año, incluyendo sesiones presenciales complementadas por aprendizaje en línea, basadas en la metodología del estudio de casos y de proyectos aplicados.

Su contenido se desarrolla alrededor de 3 ejes principales: las capacidades de liderazgo, de dirección y de comprensión del contexto, sea público o privado.

En este trabajo se discuten las principales opciones del plan de estudios y metodológicas que deben ser asumidas y la posibilidad de ensanchar la cooperación internacional, principalmente en el ámbito del CLAD, a partir de este nuevo programa.

Palabras clave: Función Pública; Capacitación Gerencial; Gerentes Públicos; Administradores Públicos; Modelos de Capacitación; Programas de Capacitación.

Ubicación Física: (33741) - CLAD 00473.22

The challenges of modernity that face the directors of the public administration are important and complex: Important because it is not possible to improve the administration without a new culture, and complexes because they are multiple and demanding of talents now requested.

Conscious of this situation the government of Portugal asked for to the National Institute of Administration (INA) design and beginning of a new advanced course for the formation of new directors: the course of High Direction for Public Administration (CADAP, by its abbreviations in Portuguese); this course will work during a year, including actual sessions complemented by learning in line, cradles in the methodology of the study of cases and applied projects.

Its content is developed around three main axes: the leadership capacities, of direction and understanding of the context, be public or private.

In this work the main options of the methodologic curriculum are discussed and that must be assumed and the possibility of widening the international cooperation, mainly in the scope of the CLAD, from this new program.

Key words: Public Function; Managerial Qualification; Public Managers; Public Administrators; Qualification Models; Qualification Programs.

Physical Location: (33741) - CLAD 00473.22

EL RÉGIMEN DE SERVICIO CIVIL EN HONDURAS PUBLIC SERVICE RÉGIME IN HONDURAS

César Cáceres Cano

El Gobierno de la República de Honduras, ha iniciado acciones tendientes a la profesionalización y modernización de la gestión del recurso humano en la administración pública.

El Régimen de Servicio Civil en Honduras nace con la creación en 1965 de la Oficina de Clasificación de Puestos dependiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, como base para la posterior creación de la Dirección General de Servicio Civil. La ley tiene por finalidad establecer un sistema racional de administración de personal en el servicio público, regulando las relaciones entre los servidores públicos y el Estado.

Los problemas derivados de los regímenes de empleo y salario en el Sector Público Central van mucho más allá de los referidos estrictamente al Servicio Civil.

Entre estos se cuentan: falta de aplicación y cumplimiento de la Ley de Servicio Civil, particularmente en materia de selección de personal y salarios; los puestos involucrados quedan fuera del alcance del Servicio Civil y los directores de proyectos gozan de discreción total en sus políticas de remuneraciones; la desactualización del Sistema de Clasificación ha obstaculizado el diseño y aplicación de políticas eficaces de recursos humanos.

Durante el año 2000, la Dirección General de Servicio Civil puso parcialmente en vigencia el Método de Clasificación de Puestos.

El control del crecimiento del gasto salarial debe conseguirse actuando no únicamente sobre los empleados sujetos a régimen de Servicio Civil sino sobre la totalidad de empleados públicos. Los Sistemas de Reclutamiento y Selección y el Sistema de Evaluación del Desempeño son herramientas indispensables para transformar la cultura del sector público y recuperar la credibilidad del Servicio Civil mediante la estricta aplicación del principio de mérito en la selección, promoción y reconocimiento a los servidores públicos.

El Sistema de Información es el soporte de los sistemas técnicos del Servicio Civil.

Corresponde a la Dirección General de Servicio Civil la responsabilidad de organizar e institucionalizar la capacitación y el desarrollo profesional de los servidores públicos sujetos al régimen de servicio civil, mediante la formación continua. El objetivo último del proceso de reforma del Servicio Civil es la modernización de todos los sistemas de gestión de recursos humanos para conformar una administración pública eficiente, compuesta por funcionarios profesionales, capaces, motivados y comprometidos con los valores del servicio público.

Palabras clave: Servicio Civil, Profesionalización, Recursos Humanos.

Ubicación Física: (33812) - CLAD 00474.30

Government in the Republic of Honduras has taken steps toward professionalization and modernization of human resources within public administration.

Civil Service Regime in Honduras was borne in 1965 at the Position Classification Office of the Secretariat of Income and Tax, as the foundation for the General Direction of Civil Service. The law aims to establish a rational system of personnel administration within public service, considering relations between public administrators and State.

Problems derived from employment and salaries regimes within Public Central Sector spring further than those strictly referred to in Civil Service.

Among these problems are: lack of application and fulfillment of Civil Service Law, specifically for personnel selection and salaries; positions involved are out of reach of Civil Service and project executives have complete discretion in remuneration policies; an obstacle for the design and application of effective human resources policies is that the Classification System has not been updated.

During 2000, the General Direction of Civil Service put partially in force the Position Classification Method.

Growth salary control must be obtained acting from employees within Civil Service regime, as well as from all public employees.

Recruitment and Selection System, and Evaluation and Performance System are essential tools for cultural transformation of public sector, and for the recuperation of credibility in Civil Service through strict application of merit principle in personnel selection, promotion and recognition of public servers.

Information System is the pillar of technical systems in Civil Service.

The General Direction of Civil Service is responsible for the organization of education and professional development of public servers subject to the civil service regime, through constant education.

The main purpose of the Civil Service reform is modernization of all human resources systems in order to have an efficient public administration consistent of professional, capable, motivated and committed servers, with values of public service.

Key words: Civil Service; Professionalization; Human Resources.

Physical Location: (33812) - CLAD 00474.30

EL PAPEL ESTRATÉGICO DE LOS INSTITUTOS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN LA FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE ALTO NIVEL PARA LA FUNCIÓN PÚBLICA LOCAL: EL CASO DEL ESTADO DE QUINTANA ROO, MÉXICO
THE STRATEGIC ROLE OF THE INSTITUTES OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FORMATION AND UPDATING OF HUMAN RESOURCES OF HIGH LEVEL FOR THE LOCAL PUBLIC FUNCTION: THE CASE OF THE STATE OF QUINTANA ROO, MEXICO

Jorge Pérez Pérez

El ensayo que se presenta en forma de ponencia consiste en un conjunto de reflexiones sobre el papel estratégico que han venido desempeñando los Institutos de Administración Pública locales en México.

El trabajo se divide en dos secciones. En la primera se aborda el caso del Instituto de Administración Pública de Quintana Roo, el cual expresa el modelo de organización que está vinculado al quehacer de la formación de servidores públicos de los tres órdenes de gobierno que concurren en la región.

En la segunda sección se presentan los nuevos roles que, en el contexto de la globalización y procesos de integración económica en los que está inserto México desde hace dos décadas, se están vislumbrando como los componentes de la agenda de la reforma de la administración pública local y de los institutos que atienden las necesidades y demandas de formación, capacitación y actualización de los servidores públicos que están operando no sólo los procesos de descentralización de la cosa pública, sino además los requerimientos del desarrollo regional sustentable.

Palabras clave: Instituciones de Enseñanza; Formación de Administradores; Estudio de Casos.

Ubicación Física: (33818) - CLAD 00474.36

The text is a set of reflections on the strategic paper that the local Institutes of Public Administration in Mexico have come carrying out.

The work is divided in two sections. In first the case of the Institute of Public Administration of Quintana Roo is approached, which expresses the organization model who is tie to the task of the formation of public servants of the three orders of government which concur in the region.

In the second section appear the new roles that, in the context of the globalización and processes of economic integration in which it has been inserted Mexico for two decades, they are glimpsing like the components of the agenda of the reform of the local public administration and the institutes that take care of the necessities and demands of formation, qualification and updating of the public servants who are operating not only the processes of decentralization of the public issues, but in addition the requirements to the sustainable regional development.

Key words: Educational institutions; formation of publicadministrators; Study of Cases.

Physical Location: (33818) - CLAD 00474.36

**NUEVAS IDEAS EN POLÍTICA SOCIAL Y CONCERTACIÓN
PARA EL DESARROLLO SOCIAL
NEW IDEAS IN SOCIAL POLITICS AND CONSENSUS
FOR SOCIAL DEVELOPMENT**

Bernardo Kliksberg

El autor hace un interesante análisis acerca de la situación que se vive actualmente, de manera general, en América Latina, en ámbitos tales como: pobreza, empleo, infancia, derecho a la salud, educación, migración, violencia familiar, e inseguridad, dejando entrever que una de las causas centrales de toda esta situación se halla en los graves problemas de inequidad. Es la región más desigual del planeta.

Kliksberg determina que un instrumento central para atacar esta situación es la política social, misma que se ha visto afectada por percepciones erróneas sobre su rol y potencialidades. En este artículo se abordan de manera sucinta los siete mitos que han evitado la correcta aplicación de las políticas sociales. En síntesis, el autor expresa que si los países latinoamericanos contaran con políticas sociales integrales, cohesionadas, descentralizadas, gestionadas conjuntamente con la sociedad civil, participativas y transparentes, se transformarían en medios efectivos de movilización productiva, dignos e integrados.

Finalmente, Bernardo Kliksberg concluye que para que América Latina recupere a plenitud la política social, para dar lucha a la problemática que enfrenta, es urgente superar los mitos reseñados y otros vinculados a una visión economicista y reduccionista del desarrollo de pocos resultados. Incluso, hace referencia a la "ética de la urgencia", misma que tiene por objetivo abatir, de inmediato, la pobreza y la inequidad, como prioridades fundamentales que tiene por delante este continente.

Palabras clave: Política Social; Concertación; Desarrollo Social; Pobreza; Estadística; Gasto Social ; América Latina

Ubicación Física: (33835) - CLAD 00475.03

The author makes an interesting analysis of the present situation in Latin America, considering aspects such as: poverty, employment, childhood, health security, education, family violence, and insecurity, outlining that one of the central causes of this situation is found in the inequity problems. This is the most unequal region of the planet.

Kliksberg states that a basic tool to attack this situation is found in social politics, which have been affected by mistaken points of view about its role and potentiality. This article points out seven myths that have been an obstacle for the correct application of social politics. In conclusion, the author states that Latin American countries with integrated, decentralized, cohered social politics, managed with civil society that participate and are transparent, shall transform into effective mobilization tools, dignified and incorporated.

Finally, Bernardo Kliksberg ends his essay establishing that for Latin America to recuperate social politics and solve the faced problems, is urgent to overcome the mentioned myths and others related to the economical point of view that lessens development of poor results. Reference is even made to "urgency ethics" that aims to immediately end poverty and inequity as basic priorities for the continent.

Key Word: Social Politics; Consensus; Social Development; Poverty; Statistics; Social Expenses; Latin America.

Physical Location: (33835) - CLAD 00475.03

**CONCERTACIÓN Y EFECTIVIDAD DE LA ACCIÓN POLÍTICA: EL CONSEJO DE DESARROLLO
ECONÓMICO Y SOCIAL DEL GOBIERNO DE LULA**
**CONSENSUS AND EFFECTIVENESS IN POLITICAL ACTION: ECONOMICAL
AND SOCIAL DEVELOPMENT COUNCIL IN LULA'S GOVERNMENT**

Sonia Fleury

La mayor innovación política e institucional del gobierno de Lula fue creado por el Consejo por el Consejo de Desenvolvimento Econômico y Social, organización de consulta de la Presidencia y la sociedad civil, siendo un canal institucionalizado de negociación de pactos entre diferentes actores sociales y de gobierno, en relación a la agenda de reformas económicas, políticas y sociales. La democracia, en su sentido más abstracto, se refiere a un régimen en el cual el poder es ejercido de acuerdo a reglas institucionalizadas que garantizan la pluralidad de intereses competitivos y los canales necesarios para que estos conflictos sean solucionados.

Más que un conjunto de reglas, la democracia implica un reconocimiento de todos los ciudadanos en una comunidad política, la participación activa y el combate a toda forma de exclusión. En fin, la democracia requiere de un principio de justicia social. La opción por una democracia concertada en torno a consensos estratégicos, donde las políticas sean negociadas con los diferentes actores sociales envueltos en un proceso donde los intereses sean afectados es recomendada en situaciones de alta complejidad, con fuertes expectativas de intereses altamente contradictorios, en especial en sociedades con elevado grado de fragmentación social y económica. Las inequidades socio-económicas son resultado de una larga tradición de cultura política autoritaria y excluyente.

Las actividades del Consejo retoman el diseño constitucional de relación entre estado y sociedad y generan un nuevo espacio institucionalizado y plural entre diferentes actores políticos y del gobierno, creando un espacio político de concertación, y una posibilidad real de gobernabilidad. La experiencia en estos primeros meses de funcionamiento del Consejo demuestra la existencia de innumerables contradicciones entre este nuevo espacio y las diferentes instancias institucionales de democracia, como los ministerios, el parlamento, etc. Por otro lado, esta innovación permite la circulación, en igualdad de condiciones, de diferentes discursos políticos y la reagrupación de los actores sociales.

Palabras clave: Consejos; Desarrollo Económico y Social; Participación ciudadana

Ubicación física: (00185) - CLAD 00472.05

The article is about the creation of the Economical and Social Development Council (CDES), as a consultation organ of the Presidency of the Brazilian Republic to civil society, which acts as institutionalized communication channel of negotiation between social actors and government, in relation to the agenda for economical, political and social reforms.

It defines concepts of representative democracy and participation democracy, to situate the reader in each of them and how they have been used in different moments throughout history.

It refers to similar organs in different countries and moments, it points out similarities and differences, in order to consider the Brazilian Council as a democratic option for consensus in public politics within a frame of social justice among political subjects and institutions, where public politics are negotiated with social actors involved.

The author affirms that Council's activities create a new institutionalized space that brings the possibility of real governability whereas it allows a closer approach of popular demands to authority circles in equal conditions.

Key Words: Councils; Economical Development; Social Development; Citizen Participation.

Physical Location: (00185) – CLAD 00472.05

**EL ESTADO Y LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN LA DINÁMICA
DE LA GLOBALIDAD CONTEMPORÁNEA
STATE AND PUBLIC ADMINISTRATION IN TODAY'S WORLD DYNAMICS**

Jesús Méndez Reyes

El ensayo pretende destacar en qué punto se encuentran la reforma del Estado y la Administración Pública a partir del proceso de globalización en los últimos años.

Los eventos de septiembre de 2001 y las recientes guerras han modificado significativamente el proceso de mundialización y con ello la posibilidad de plantear una reforma única o preestablecida con antelación.

Afirma que la globalidad contemporánea presenta una careta diferente a la que conocíamos que inserta en una dinámica diferente al mundo en su conjunto y a los países latinoamericanos en particular.

Se hacen algunos apuntes sobre la experiencia política, económica y administrativa de México a partir de las elecciones del año 2000, se reflexiona sobre los diversos enfoques de la acción del Estado a través de la historia contemporánea y la tendencia a minimizarlo.

Se ponderan los avances en materia de transparencia y acceso a la información, en el servicio profesional de carrera y en cuanto a la responsabilidad de los servidores públicos, así como los progresos en la atención a los derechos humanos.

El autor inquiere acerca de si la democracia es suficiente para garantizar el abatimiento de la pobreza, el desempleo y los problemas sociales en general.

Por otra parte, afirma que la administración pública debe efectuar esfuerzos permanentes y coherentes para hacer operativo el trabajo público, y convenzan al ciudadano de que aquello que paga como impuestos y contribuciones, le es devuelto en servicios y bienes públicos, incluida una atención honesta, adecuada, expedita y eficiente.

Palabras clave: Reforma del Estado; Reforma Administrativa; Estrategia de la Reforma; Globalización.

Ubicación Física: (00094) - CLAD 00471.05

This essay wants to establish where State Reform and Public Administration stand in the globalization process of the last years.

The events of September 2001 and recent wars have significantly modified world process and the possibility to have a unique or previously settled reform.

It affirms that today's world has a different face from the one we knew, and this inserts us all in a different dynamic, specifically Latin-American countries.

Reference about political, economical and administrative experience in Mexico from the election held in 2000 is made, analyzing different State approaches through contemporary history and tendencies to minimize them.

Advances in transparency and information access in professional civil service and responsibility of public servers are considered, as is progress made in human rights attention.

The author wonders if democracy is enough to guarantee lowering of poverty, unemployment and social problems in general.

In the other hand, it states that public administration must make permanent and coherent efforts to make public work an operational one, and to convince citizens that their taxes and contributions are rendered to them as services and public goods with honest, adequate, efficient and prompt attention.

Key words: State Reform, Administrative Reform, Strategic Reform, and Globalization.

Physical Location: (00094) - CLAD 00471.05

FORTALECIMIENTO DE LA GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA STRENGTHENING OF DEMOCRATIC GOVERNABILITY

José R. Castelazo

La gobernabilidad se refiere a un conjunto de condiciones armonizadas que propician la capacidad de gobernar.

La gobernabilidad se rige por Principios, se regula por Normas y se realiza a través de Prácticas político-administrativas vinculados por la congruencia, consistencia y correspondencia entre cada uno de estos elementos.

Ante la tensión permanente entre Estado y Sociedad, adquiere relevancia el ejercicio de la Política, entendida como la resolución inteligente del ineludible conflicto entre sociedad y gobierno. Sólo un gobierno competente puede garantizar este método de actuación.

Cualquier gobierno requiere de controles estratégicos. Ello representa una de las partes de la gobernabilidad democrática. En el caso del gobierno, ejercer el control implica debatirse entre aplicar la autoridad o caer en la tentación del autoritarismo. Por el lado de la sociedad, ejercer las libertades, le supone definirse entre la responsabilidad creadora, la apatía o la anarquía destructiva. El autoritarismo puede ser sutil o abierto. Se supone que la gobernabilidad sustentada en el control arbitrario no es democrática y a contrario sensu, si la gobernabilidad está basada en el control responsable, si lo es.

Luego entonces, la gobernabilidad democrática consiste: primero, en reconocer que siempre está presente el conflicto entre Estado y Sociedad y segundo, que es posible administrarlo al apelar a la responsabilidad de ambos protagonistas.

El régimen político basado en un liberalismo a ultranza, está rebasado por su comprobada deficiencia en su desempeño para garantizar equidad socioeconómica, seguridad pública, Soberanía, libertades y Democracia y, sobre todo, un desarrollo sustentable.

En el otro extremo, el sistema político sustentado en la intervención del Estado en toda la vida económica, política y social, se encuentra derrotado por la Historia.

Actualmente se está configurando un consenso alrededor de la construcción de un modelo de Estado "equilibrador-distribuidor", con la obligación de hacer su tarea junto con la sociedad. De esta manera es posible aspirar a contar con una gobernabilidad democrática en condiciones de equidad.

El fortalecimiento de la gobernabilidad democrática demanda una acción integral e inclusiva. Integral, en cuanto a que debe contemplar la historia, la cultura, la economía, la sociedad y la política; inclusiva.

Si el gobierno minimiza la coacción y maximiza la persuasión y el convencimiento, y la sociedad se organiza y asume su parte en la funcionalidad de la vida pública sin necesidad de la intervención de la autoridad, entonces es factible esperar que brille la gobernabilidad democrática.

Governability is referred to the combined coordinated conditions that favor the ability to govern.

Governability is guided by Principles, is ruled by Regulations and is carried out through political-administrative practice bound by congruence, consistence and correspondence of each of these factors.

Due to permanent tension between State and Society, exercise of Politics understood as intelligent resolution of the unavoidable conflict between society and government becomes relevant. Only a competent government can guarantee this method in acting.

Any government requires strategic controls. This represents one part of the democratic governability.

For government, exercise of power implies the debate between applying authority or falling into authoritarianism. From the society's point of view, exercising freedom, allows to define between creative responsibility, apathy or destructive anarchy. Authoritarianism may be subtle or open. It is believed that when governability is based in authoritarianism it is not democratic, in the other hand, when governability is based in responsible control, it is.

Therefore, democratic governability consists firstly in recognizing that conflict always exist between State and Society and, secondly that it is possible to administrate such conflict when responsibility of both parties is appealed.

Political regimes based in extreme liberalism are surpassed by its verified deficiency to guarantee social economical equity, public security, Sovereignty, liberties and Democracy, and above all, sustainable development.

In the other hand, political systems sustained in State intervention in economics, politics and society are defeated by History. At present, consensus is building for the creation of a new State model of "balance-distributor", with the obligation to work with society. This way, it is possible to hope for democratic governability in fair conditions.

Strengthening of democratic governability demands an inclusive and complete action. It must be complete because it has to observe history, culture, economy, society and inclusive politics.

If government lessens coercion and strengthens persuasion and conviction, and society takes action and assumes its functionality in public life without authority intervention, then it is possible to hope for governability.

Key words: State, Democracy, Governability, Social Participation.

Physical Location: (33703) – CLAD 00472.01

Palabras clave: Estado, Democracia, Gobernabilidad, Participación social.

DE UNA ADMINISTRACIÓN PARA EL PÚBLICO CIUDADANO ABOUT OF AN ADMINISTRATION FOR THE CITIZEN PUBLIC

Elias Rafful Vadillo

La transformación democrática del individuo en ciudadano y su afirmación como sujeto de la política con plenos derechos, ha dado paso también a la afirmación del ciudadano como sujeto de la administración pública; un sujeto que exige eficacia y eficiencia en los bienes y servicios que brinda el gobierno. La resurrección del público ciudadano en México ha dado pie a una creciente participación informada que ha rebasado los cambios en las estructuras públicas institucionales.

La nueva Ley Federal del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, es un avance trascendente que permitirá dar continuidad a los programas de gobierno y motivará la profesionalización de los servidores públicos. Sin embargo, los cambios propuestos son limitados. Una reforma completa debería fortalecer la función preventiva del Ejecutivo por encima de la fiscalización, y debería impulsar el tránsito de los ciudadanos hacia una vigilancia participativa de las políticas públicas, con el diseño de instituciones acorde a nuestro tiempo.

La estructura organizacional de las instituciones públicas en México, vertical y altamente burocratizada, se ha caracterizado por su rigidez y falta de adaptación a las demandas sociales que han exigido su democratización desde finales de los años sesenta. El proceso de democratización por el que ha atravesado el sistema político mexicano y la reforma de la economía nacional, han servido para desvanecer los límites que separan a la actividad pública de la vida privada de los ciudadanos.

Palabras clave: Estado, Democracia, Participación Social.

The democratic transformation of the individual in citizen and his affirmation like subject of the policy with entire rights, it has taken step also to the affirmation of the citizen like subject of the public administration; a subject that effectiveness demands and efficiency in the goods and services that the government offers. The resurrection of the citizen public in Mexico has given foot informed to a participation flood that has exceeded the changes in institutional the public structures.

The new Federal Law of the Professional Service of Career of the Federal Public Administration, it is an important advance that will allow to give continuity to the government programs and will motivate the professionalization of the public servants. Nevertheless, the proposed changes are limited. A complete reform would have to fortify the preventive function of the Executive over the control, and it would have to impel the transit of the citizens towards a participative monitoring of the public policies, with the design of institutions in accordance to our time.

The organizational structure of the public institutions in Mexico, vertical and highly bureaucratized, has been characterized by its rigidity and lack of adaptation to the social demands that have demanded their democratization from the end of the Sixties. The democratization process by which it has crossed the Mexican political system and the reform of the national economy, they have served to vanish the limits that separate the public activity of the deprived life of the citizens.

Key words: State, Democracy, Social Participation.

CONCERTACIÓN Y GERENCIA SOCIAL : CONCEPTOS, ENFOQUES Y EXPERIENCIAS CONSENSUS AND SOCIAL MANAGEMENT: CONCEPT, APPROACHES AND EXPERIENCES

Isabel del C. Licha

El trabajo plantea que los procesos de concertación social son mecanismos eficaces para alcanzar los objetivos de inclusión social, empoderamiento ciudadano y gobernabilidad democrática, en la medida en que a través de ello se promueve el reconocimiento de la pluralidad de actores involucrados en el desarrollo social, la democratización de la agenda pública, el fortalecimiento del espacio público y la búsqueda de resultados concretos.

El artículo aborda el análisis de experiencias de reducción de la conflictividad social, como son los procesos de reforma en marcha, en los cuales se intenta incluir demandas sociales de grupos de población tradicionalmente postergados. Con tal fin, fue estructurado en cuatro partes y un capítulo de conclusiones. En el primero, conceptual, se plantean definiciones y enfoques sobre el tema tomando en cuenta el contexto europeo y de América Latina; en el segundo se presentan elementos metodológicos básicos del proceso; el tercero consiste en un análisis del vínculo entre concertación y gerencia social; y en el cuarto se revisan las características relevantes de tres experiencias: contexto, temáticas de los procesos de diálogo y concertación, actores, principales resultados y efectos, aprendizaje y desafíos gerenciales.

La autora concluye que en el ámbito de la gerencia social, la concertación exige el desarrollo de conocimientos, destrezas y habilidades específicas para enfrentar y manejar adecuadamente el proceso, y lograr acuerdos en la priorización de problemas y en la conceptualización de políticas sociales a partir de los siguientes criterios:

- Conocer claramente las condiciones que motivan el proceso, su propósito, contexto y las necesidades/ prioridades sociales.
- Concebir la concertación como un mecanismo institucionalizado, orgánicamente incorporado en los procedimientos formales.
- Impulsar y facilitar la concertación como un triple proceso de diálogo-negociación-concertación, como un proceso gradual, que conduce a acuerdos y a su oportuna operacionalización.
- Definir cuidadosamente los requisitos de tiempo, recursos y resultados esperados del proceso.
- Asumir el proceso con amplitud y genuinamente, incluyendo tempranamente los diferentes actores con sus diversas visiones y perspectivas, aún a los actores opuestos al diálogo, y colocando en agenda los problemas fundamentales.
- Incluir a los parlamentarios, para mejorar el diálogo entre miembros de la sociedad civil y legisladores, y contribuir a reforzar la capacidad técnica y la legitimidad del congreso.
- Finalmente, crear condiciones para la deliberación democrática, favoreciendo procesos que contribuyan a reforzar las capacidades de los actores más débiles para dialogar, deliberar, proponer y negociar.

Palabras clave: Concertación; Empoderamiento ciudadano; Relaciones Estado-Sociedad; Participación Social.

Ubicación Física: (00372) - CLAD 00475.24

This article establishes that social consensus is an effective mechanism to achieve goals of social inclusion, power for citizens and democratic governability when plurality recognition of involved actors in social development is recognized along with democratization of public agenda, strengthening of public space and search for concrete results.

The article analyses experiences of reduced social conflicts, such as actual reform processes in which social demands of disregarded groups are included. Therefore, it has four chapters and the conclusions. In the first chapter, definitions and approaches in the subject are made, taking into consideration the European and Latin American context. In the second chapter, methodological basic elements of the project are presented; in the third an analysis of the existing link between consensus and social management is made; and, in the fourth chapter relevant features of three experiences are reviewed, these are: context, subjects of the dialog processes and consensus, actors, main results and effects, learning and management challenges.

The author concludes that within social management, consensus requires knowledge development, skills and specific abilities to face and adequately handle the process to achieve agreements about priority problems and to establish social politics taking into consideration the following criteria:

- To clearly know the conditions that motivate the process, its purpose, context and social needs/ priorities.
- To understand consensus as an institutionalized mechanism, duly incorporated to formal procedures.
- To promote and facilitate consensus as a triple process of dialog-negotiation-consensus, as well as a gradual process that leads to agreements and its operation.
- To adequately define time, resources and expected results during the process.
- To take over the process with the early inclusion of different actors with diverse visions and perspectives, and even actors that oppose dialog, in order to incorporate in the agenda essential problems.
- To include legislators for the improvement of dialog between members of society and therefore strengthen technical ability and legitimacy in Congress.
- Finally, to create conditions for democratic deliberation, in order to favor processes that reinforce dialog abilities of weak actors for deliberation, proposals and negotiation.

Key words: Consensus, Power for Citizens, State-Society Relation, Social Participation.

Physical Location: (00372) - CLAD 00475.24

**SERVICIO CIVIL Y GOBERNABILIDAD : RECONSTRUYENDO
LA INSTITUCIONALIDAD ESTATAL EN LA TRANSICIÓN
CIVIL SERVICE AND GOVERNABILITY: REBUILDING STATE
INSTITUTIONALITY DURING TRANSITION.**

José Alberto Bonifacio

El trabajo hace un balance de las prácticas que afectan la institucionalización del servicio civil profesional y vislumbra las bases sobre las cuales en este campo puede prosperar la reconstrucción de la institucionalidad estatal.

La experiencia de la transición (Argentina) reciente muestra iniciativas que afectaron negativamente las reglas de juego sobre las que se apoya un servicio civil profesional. En tales circunstancias, las "necesidades de la emergencia" se invocan para tomar medidas excepcionales que impactan sobre esas reglas, sin considerar el costo de la pérdida de capital institucional.

Por otra parte, tales prácticas encuentran sustento en la ambigüedad del modelo organizativo del servicio civil, que se pone de manifiesto en la coexistencia de regímenes laborales contradictorios e importantes niveles de informalidad, que son condición para que los funcionarios políticos amplíen su poder de intervención, reforzando el clientelismo. Incluso en ámbitos donde se implantan prácticas "modernas", como en los sectores de la administración sometidos a regímenes con flexibilidad laboral y las unidades ejecutoras de proyectos con financiamiento multilateral, contrariamente a los supuestos de racionalidad de los que serían portadores, son manifiestas la discrecionalidad política y la falta de transparencia.

A efectos de consolidar la calidad institucional del servicio civil, se destaca la revisión de las prácticas vigentes para la selección y el acceso a la función pública que admite la administración, así como evaluar las alternativas posibles para que la flexibilidad sea compatible con el principio del mérito, la valoración del desempeño, la transparencia en los procesos de selección, nombramiento y promoción, así como la conveniencia de establecer una autoridad que garantice el cumplimiento de las reglas. Además, se precisa la necesidad de determinar dentro de qué límites, bajo qué condiciones y con qué requisitos, es conveniente promover iniciativas relativas al diseño institucional siguiendo las tendencias promovidas en países que las han adoptado con base a supuestos y condiciones diferentes.

El Diálogo Argentino y otros ámbitos de construcción de consenso en el período de transición, permitieron recoger la propuesta de diversos sectores, en las que se destacaba la importancia de poner límite al clientelismo político y favorecer la profesionalización de la administración, quedando de manifiesto que el tema constituye un asunto que concita el interés público y que es parte de la agenda pública de reconstrucción de la institucionalidad estatal necesaria para afrontar las crisis.

Palabras clave: Reforma del Estado; Función Pública; Gobernabilidad; Gobernanza; Democracia.

Ubicación Física: (00076) - CLAD 00471.24

This article makes a balance of practices that affect institutionalism within professional civil service and foresees the basis on which rebuilding state institutionalism in this field may prosper.

Recent transition experience (Argentina) demonstrates that some initiatives affected negatively in basic rules of professional civil service. In such circumstances, "emergency measures" are used to take exceptional steps that have an impact in such rules, without considering costs in institutional capital loss.

In the other hand, such practices are based in the ambiguity of the organization model in civil service, which becomes evident with the coexistence of both contradictory labor regimes and considerable informality that are a condition for the increase of intervention power of politicians, reinforcing favoritism. Even where "modern" practices are established, such as sector administrations with flexible labor regimes and executive project units with multilateral financial backing, contrary to other supposition, political discretion and lack of transparency is evident.

In order to consolidate institutional quality, review of up to date practices for personnel selection, access to public operation accepted by the administration, as well as evaluation of possible alternatives in order to make flexibility compatible with merit principles, performance valuation, transparency in selection processes, appointments and promotions, and the convenience of establishing an authority that guarantees the fulfillment of rules is outlined. Furthermore, the need to determine within which limits, under what conditions and with which requirements should initiatives related to institutional design following other countries tendencies based in different conditions be promoted, is stated.

Argentine dialog and other consensus fields during transition period, made it possible to gather proposals from different sectors, in which the importance of limiting political favoritism and favor professionalization within administration is outlined, therefore, this issue stirs up public interest and is part of the public agenda for rebuilding state institutionalism needed to confront crises.

Key words: State Reform; Public Operation; Gobernability; Democracy.

Physical Location: (00076) - CLAD 00471.24

**MEJORA ADMINISTRATIVA Y PROFESIONALIZACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO:
EL CASO DE LA SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES
MANAGEMENT IMPROVEMENT AND PROFESSIONALIZATION OF PUBLIC SERVICE:
THE TRANSPORT AND COMMUNICATIONS MINISTRY**

María de la Luz Ruiz Mariscal

A lo largo de los últimos años se han podido observar cambios dentro de la administración pública mexicana en diversos aspectos, pero es el administrativo al cual no se le ha brindado la importancia debida, además de ser pocos los documentos que abordan dicho tema. Un claro ejemplo de los cambios administrativos que pueden llevarse a cabo en una dependencia del gobierno federal como la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT). En el documento se aborda el caso de esta dependencia, se describe un panorama de las tendencias actuales de la administración pública, para entender cuáles son las potencialmente más influyentes en cuanto a reformas en la administración pública.

Se importante señala la importancia del neoinstitucionalismo y la elección pública. Los ejemplos más claros de megatendencias dentro de países industrializados son la OCDE y el CLAD, resultantes de la globalización, la crisis de credibilidad de las instituciones, la revalorización del espacio de lo público, el desfase de los tiempos de respuesta de los gobiernos a sus ciudadanos y a los mercados; y, al interior de los gobiernos, las microtendencias como la orientación de la actividad gubernativa más a resultados, creación de valor agregado de los procesos; uso de técnicas propias de la gestión privada, profesionalización del servidor público.

El ensayo aborda distintos aspectos de la reforma de la administración pública entre los que destacan: el Programa de Mejora Regulatoria y el Programa Operativo de Transparencia y Combate a la Corrupción, mediante el desarrollo y modernización administrativa, servicios electrónicos gubernamentales, formación y capacitación de los servidores públicos, servicio profesional de carrera y la inducción y adopción voluntaria al Código de Ética. Así mismo aborda el Sistema de Gestión de Calidad bajo las Normas ISO 9001:2000 y otras medidas administrativas.

Palabras clave: Reforma Administrativa; Función Pública; Reforma de la Función Pública; Funcionario Público; Ética; Corrupción Administrativa; Transparencia; Desburocratización; Calidad; Administración de Comunicaciones; Política De Transporte; Estudio de Casos.

Ubicación Física: (33760) - CLAD 00473.41

During the last years several changes have been observed within Mexican public administration, however, the administrative aspect has not been given the needed importance, whereas only some documents consider the subject. An example of the changes that can be made in the federal government is found within the Transport and Communications Ministry. This document analyzes the example given and describes the existing tendencies in public administration in order to understand which are the most influent for a reform in public administration.

It points out the importance of neoinstitutionalism and public election. The clearest examples of tendencies within industrialized countries are found in OECD and CLAD, as a result of global economies, credibility crisis in institutions, revaluation of public space, different time limits for governments to respond to citizens and markets, and within each government, tendencies such as the orientation of government activities in search of results, the creation of more valued processes, the use of techniques of the private sector and the professionalization of public servers.

The essay studies different aspects of the public administration reform, especially the Regulations Improvement Program and the Operation Program for Transparency and Corruption Combat, through development and administrative modernization, government electronic services, education and training of public servers, professional career service and induction and voluntary adoption of an Ethical Code. It also mentions the Management Quality System under rules ISO 9001: 2000 and other administrative measures.

Key Words: Administrative Reform; Public Function; Public Function Reform; Public Server; Ethics; Administrative Corruption; Transparency; Desbureaucratization; Quality; Communications Management; Transport Politics, Case Study.

Physical Location: (33760) - CLAD 00473.41

**EL CONTROL INTERNO DE LA ADMINISTRACIÓN :
MODERNIZACIÓN DE LOS SISTEMAS COMO UNA EMERGENCIA
INTERNAL CONTROL IN ADMINISTRATION: MODERNIZATION
OF SYSTEMS AS AN EMERGENCY**

Juan Eduardo Toledo Cartes

Describe las regulaciones adoptadas en la República de Chile para dotar a la administración pública de probidad y eficiencia, mediante el ejercicio de un control interno permanente, que permita a las autoridades superiores, Presidente de la República y Ministros de Estado, contar con una capacidad de observación independiente de las líneas ejecutoras que coadyuven en la gestión superior del gobierno de la Administración.

El diseño de control gubernamental se inscribe, específicamente, en la esfera de los controles internos, pero asignando a las autoridades de la Administración la responsabilidad por la consolidación y perfeccionamiento de los sistemas de control interno dentro de sus respectivas entidades.

Los aspectos conceptuales y prácticos que conforman el proceso de Auditoría Interna de Gobierno, destacan, entre otros, los conceptos básicos de la auditoría interna, caracterizados por la estructura de la política y las conductas éticas que promueven los profesionales de la auditoría interna de gobierno. Asimismo, dan a conocer las normas para el ejercicio profesional de la auditoría interna de Gobierno asociadas a la conducta del auditor, el alcance y desarrollo del trabajo de auditoría interna, y la administración de las unidades de control interno.

El Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, creado como órgano asesor del Presidente de la República y de los Ministros de Estado, requiere proveer a la totalidad de la administración de la información básica que sobre las materias de su especialidad ha obtenido y elaborado. Ello como una forma no sólo de difundir la labor que le es propia sino, más importante aun, de hacer participar a los servidores públicos en el desarrollo de la tarea impulsada desde ese Consejo. La utilización de las herramientas de auditoría, así como los aportes que se puedan obtener del análisis de sus resultados, permitirán al estado contar día a día con bases más sólidas y más confiables para la marcha de la administración.

Palabras clave: Organismos De Control; Auditoría; Control De La Administración; Control Gubernamental.

Ubicación Física: (00340) - CLAD 00477.17

This article describes adopted regulations in Chile in order to have an efficient and integrity public administration through an internal permanent control that allows superiors, such as the President or State Ministers to observe in an independent manner the executive lines that work along superior government management of Administration.

Government control design is specifically registered in the internal control sphere, however, the consolidation and improvement of control systems within corresponding entities responsibility is assigned to Administration authorities.

Concept and practical aspects of the Internal Government Audit process are, among others, basic concept of internal audit with characteristics of political structure and ethical behavior that are promoted by internal audit professionals in government. Moreover, they are based in regulations for professional service of Government public audit, in relation to the auditor's behavior, goal and work development as internal audit and management of internal unities control.

The Government's General Internal Audit Council, created as an adviser organ of the President and State Ministers must provide basic elaborated and obtained information about specialized subjects to all the administration. This must be done in order to transmit their work, but most importantly to invite public servers to participate in the development of the tasks promoted by this Council. The use of audit tools, and contributions obtained from analysis results, shall allow the State to count with stronger and trustable foundations for administration.

Key Words: Control Organisms; Audit; Administration Control; Government Control.

Physical Location: (00340) - CLAD 00477.17

ALGUNAS LECCIONES EN GESTIÓN PÚBLICA COMPARATIVA LESSONS ABOUT COMPARATIVE PUBLIC MANAGEMENT

Bruce Perlman

El autor aborda la disyuntiva entre la gestión pública, entendida como la práctica del liderazgo, organización y supervisión institucional público, y la administración pública gerencial, que él denomina "managerialismo" y define como la suposición de que no hay una diferencia fundamental entre el sector público y el privado, lo cual viene a formar parte de la "nueva gestión pública" consistente en copiar la gestión de negocios que guía las acciones en el ámbito privado, enfatizando el centralismo de los clientes, así como hacerlos responsables por los resultados. Las ideas de planificación y gestión estratégica son tomadas prestadas del sector privado y la adecuación de su aplicación al sector público está siendo cuestionada. Plantea tres recomendaciones generales: que el estudio de la gestión pública debe ser más de contraste que comparativa; reconocer que las contribuciones más importantes de la gestión pública comparada pueden estar en el nivel intermedio de la teoría o la práctica y no al nivel macro; la tercera recomendación es la de reconocer que el factor distintivo entre lo público y lo privado es su enfoque en los bienes colectivos, la producción de bienes públicos y el logro de esos fines limitados por los conceptos de justicia, equidad y mérito.

Palabras clave: Estudio de la Administración Pública; Análisis Comparativo; Métodos; Gerencia Pública; Gestión Pública.

Ubicación Física: (33748) - CLAD 00473.29

The author analyzes the dilemma between public management understood as leadership, organizational and supervision practice of public institutions, and public administration management, to which he refers to as "managerialism" and states there is no basic difference in public and private sectors, and therefore is part of the "new public management" that consists in copying business management that guides actions in the private sector, emphasizing centralism of clients and taking responsibility for results.

Plans and strategic management ideas are borrowed from the private sector and the adequacy of their application in public sector is being questioned. Three general recommendations are stated: the study of public management must be based in contrast rather than comparison; recognizing that the most important contributions in public management can be in the intermediate level of theory and practice rather than in the framework level; recognizing that the distinguishable factor between private and public sectors is their view in community goods, production of public goods and the achievement of such limited goals for justice, equality and merit.

Key words: Public Administration Study, Comparative Analysis, Methods and Public Management.

Physical Location: (33748) - CLAD 00473.29

**LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA EN MÉXICO: UN ENFOQUE PROSPECTIVO PARA
LA TOMA DE DECISIONES Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL GOBIERNO
NEW PUBLIC MANGEMENT IN MEXICO: A PROSPECTIVE APPROACH IN DECISION
MAKING AND GOVERNMENT STRATEGIC PLANNING**

Carlos de la Cruz

El artículo propone la utilización metodológica de instrumentos político-prospectivos en la gestión pública donde se ponderan aspectos endógenos y exógenos del gobierno para definir los objetivos y las acciones, donde se toma en cuenta al ciudadano y sus necesidades, y la relación de los diversos actores respecto a los objetivos deseables y no sólo posibles o tendenciales.

Es autor se refiere a cuatro corrientes principales de la prospectiva: postindustrial, neomalthusiana, de ciclos largos y la de bifurcaciones.

La prospectiva política se pregunta inicialmente dos cuestionamientos básicos: ¿cuál es la demanda ciudadana a resolver? y ¿cuáles son los objetivos que se buscan alcanzar? para posteriormente identificar a los actores involucrados, los recursos y las estrategias necesarias para cumplir en un futuro con los objetivos proyectados en el contexto de los diversos escenarios posibles.

Con el acceso de la prospectiva estratégica al ámbito de lo político la incertidumbre es un factor acotable gracias a la identificación e integración analítica de variables y actores que normalmente no eran tomados en cuenta. Mediante un enfoque transdisciplinario nos ofrece una visión completa y concreta de la complejidad de los problemas a resolver, ampliándonos los márgenes y elecciones posibles en la toma de decisión definitiva, para así facilitar y asegurar al máximo el cumplimiento de los objetivos deseados en el futuro proyectual.

Para ello, la prospectiva política hoy se concatena metodológicamente con la ciencia política para interpretar cuantitativa, cualitativa y comparativamente las demandas sociales consultando directamente al ciudadano, para ponderar en su justa dimensión las demandas a atender.

La prospectiva permite apoyar la toma de decisiones para: formular políticas y estrategias de desarrollo sólidas que auto generen la capacidad de adaptación al cambio; explorar y organizar las visiones del futuro y las medidas de acción necesarias hoy en día para construir futuros mejores; Construir escenarios coherentes y rutas de acción posibles; Ofrece rutas alternativas que modifiquen tendencias y recomendar los medios para alcanzarlas; precisa costos y beneficios de las opciones de decisión; identifica los conflictos potenciales; elabora planes de contingencia; permite construir indicadores de control; construye nuevos paradigmas para el futuro; fomenta la cultura de responsabilidad frente al futuro; favorece el desarrollo, la eficacia, la eficiencia, la calidad y la ética.

Palabras clave: Prospectiva; Gestión Pública; Políticas públicas; Planeación; Toma de decisiones.

Ubicación Física: (33699) - CLAD 00471.25

This article proposes the use of methodology in political prospective instruments were government endogen and hexogen aspects are considered in public management for the definition of purposes and actions. These purposes and actions shall be defined considering citizens and their needs, as well as the relation of several actors' desirable purposes and not only possible or tendentious ones.

The author refers to four main tendencies of prospective: postindustrial, neomalthusian, of long cycles and of junctions.

Political prospective firstly makes two basic questions: Which is the citizen demand that should be solved? And, which are the goals to be obtained? In order to afterwards identify involved actors, resources, and needed strategies to achieve a future with planned objectives within different possible sceneries.

With access to strategic prospective in political activity, uncertainty is limited due to identification and analytical integration of factors and actors that are not usually considered. A cross disciplinary point of view offers us a complete and concrete vision of the complexity in problems to be solved, giving us margins and possible elections for definite decision making and therefore facilitate and assure the fulfillment of desirable objectives in the planned future.

To do so, political prospective today is methodologically linked with political science for interpretation of social demands in a quantitative, qualitative and comparative manner directly consulting citizens to consider the importance of their demands.

Prospective supports decision making to formulate policies and strategies of development that create adaptability to change such as: to explore and organize possible future and needed actions today; to build sceneries and ways for possible actions; to offer alternatives that modify tendencies and recommend the way to achieve modification; to identify decision costs and benefits; to identify possible conflicts; to elaborate contingency plans; to create control indicators; to build future paradigms; to promote a sense of responsibility for the future; to favor development; effectiveness, efficiency, quality and ethics.

Key word: Prospective; Public Management; Public Policies; Planning; Decision Making.

Physical Location: (33699) - CLAD 00471.25

INICIATIVAS EN LA GESTIÓN PÚBLICA DEL GOBIERNO DE LULA PUBLIC MANAGEMENT POLICY INITIATIVES OF THE LULA'S GOVERNMENT

Francisco Gaetani

El argumento que se presenta en este artículo se refiere a la imagen establecida por el gobierno del Partido de los Trabajadores (PT) respecto a que en la gestión pública se debe "politizar" y no "profesionalizar".

El artículo es un comentario a la gestión pública durante el primer semestre de gobierno de Lula. El texto identifica lo común en las áreas de la Administración Pública en donde se han propuesto y aplicado iniciativas a partir de enero del 2003. Asimismo señala que el reto que enfrenta el nuevo gobierno en el terreno de gestión pública, es vencer la fragmentación y falta de articulación de sus iniciativas, así como coordinar sus esfuerzos en este rubro.

El texto se divide en cinco partes: En la primera se analizan las políticas establecidas en los principales documentos del PT para la gestión pública. En la segunda parte, se hace un breve comentario sobre las decisiones tomadas y sus consecuencias para la gestión pública durante el periodo de transición. En la tercera se identifican las áreas en las cuales se propusieron iniciativas para la Administración Pública. En la cuarta se aborda el estado actual de los debates y finalmente, en la última parte se concluye que los procesos actuales se pueden desbordar y se identifican las negociaciones que el gobierno enfrenta en este proceso.

Las políticas de gestión pública raramente se establecen al inicio de un gobierno aun cuando se mencionen en documentos oficiales. Generalmente emergen después de los conflictos o decisiones tomadas durante las negociaciones a partir de un proceso de prueba y error. Al Partido de los Trabajadores le gusta experimentar y no hay razones para pensar que no lo hará en este tema. El gobierno tiene suficientes recursos políticos, experiencia técnica y especialmente tiempo para buscar una estrategia coherente consistente con sus prioridades. El mayor riesgo es tratar a la gestión pública como incuestionable, dilatar sus procesos y crear una política de dificultades en el aprendizaje.

Palabras Clave: Reforma Administrativa; Modernización de la Gestión Pública.

Localización: (33728) – CLAD 00473.09

The argument presented in the text suggests that the issue image delineated by the Workers' Party (PT) government with respect to public management is "policyzation", in contrast with "professionalization".

The text is organized as a comment of Lula's government first semester in the area of public management. The text identifies policy commonalities in all areas in which public management initiatives have been started since January 2003. The text argues also that a critical challenge faced by the new government in the public management domain is to overcome the fragmentation and lack of articulation of these initiatives, as well as to provide co-ordination to the governmental efforts in this field.

The text is made up of five parts. First, I put forward an analysis of the public management policies as laid out in the PT manifesto and in the party's main documents. Second, there is a brief comment of the transitional period during which many critical decisions were taken with enduring consequences for the public management policy domain. Third the main areas of public management policy initiatives are identified. Fourth, there is an assessment of the status of current debates. Finally, the conclusion points out some potential spillovers of the current processes and identifies trade-offs the new government faces in the public management policy-making process.

Public management policies are rarely clearly stated at the beginning of a new government, even when they are mentioned in official documents. They usually emerge after the occurrence of conflicts, choices between trade-offs, and trial and error. The Workers' Party is keen on experimentation and there are no reasons to presume that public management will be exception. The government has enough political resources, technical expertise, and, especially, time to pursue any coherent strategy consistent with its priorities. The major risks are treating public management as a non-question, procrastination, and policy learning difficulties.

Key Words: Reforma Administrativa; Modernización de la Gestión Pública.

Physical Location: (33728) - CLAD 00473.09

MARCO TEÓRICO INTEGRADO DEL SISTEMA DE GESTIÓN EN EL ÁMBITO PÚBLICO INTEGRATED THEORETICAL FRAMEWORK OF PUBLIC MANAGEMENT

Beatriz Rodríguez Prieto

La forma de gestionar en el sector público debe realizarse, no sólo con criterios de economía, eficiencia y eficacia, sino también con transparencia y responsabilidad. Actualmente, esta forma de gestionar de muchas organizaciones consiste en el empleo de varias herramientas de forma inconexa: la planificación estratégica, la presupuestación, las medidas de la gestión, la presupuestación y la mejora continua. El propósito del trabajo es presentar el sistema de gestión del sector público que combine estas técnicas como un proceso conjunto e integral de mejora de la gestión.

La combinación de estas herramientas permitirá a los políticos relacionar su proceso de planificación estratégica con su proceso presupuestario. Esto, a su vez, les permitirá asignar dinero a aquellas metas y objetivos que sean más importantes para que las organizaciones públicas suministren los servicios. A partir de ahí, la organización puede medir la eficiencia y la efectividad de la conversión del dinero asignado a los resultados alcanzados. En aquellas áreas en las que se detecten diferencias, la entidad podría utilizar el benchmarking como una forma de eliminar las deficiencias de gestión.

Se examina la efectividad de conjunto de proceso con técnicas de mejora continua, desarrollando de ese modo una aproximación integral a la gestión del sector público.

Plantea como principio: A mayor eficiencia y efectividad en la provisión del servicio, menor coste del mismo y por tanto menor carga financiera para los contribuyentes.

Considera que este sistema dotará a los políticos y gestores públicos de las herramientas necesarias para apoyar las decisiones a tomar, a la vez que para rendir cuentas ante los ciudadanos.

Afirma Midiendo la gestión se puede determinar el grado de eficiencia, efectividad y equidad de las metas y objetivos estratégicos. Este proceso puede conducir a mejoras de la gestión en todas las funciones dentro de la organización. Además, tienen como hilo conductor la creación de un marco de responsabilidad para la gestión de los servicios, ante el concepto tradicional de la Administración, basado en el cumplimiento formal de normas.

Concluye que el diseño e implantación adecuada del proceso de gestión en las organizaciones públicas resulta fundamental para que se adapten a los valores emergentes que caracterizan un entorno en constante cambio. Dicho proceso involucra la relación de la planificación estratégica con el proceso presupuestario, la medición de los resultados alcanzados y su comparación con los esperados o con los de otras organizaciones y la revisión del progreso de todo el proceso.

Palabras clave: Gestión Pública; Modernización de la Gestión Pública; Planificación Estratégica; Sector Público; Indicadores Administrativos; Buenas Prácticas.

Ubicación Física: (00261) - CLAD 00481.28

Management in public sector should be done considering economical, efficiency and effective criteria, as well as transparency and responsibility. Today, many organizations use several tools in their management, such as strategic plans, budget plans, management measures and constant improvement. The purpose of the article is to present a management system used for public sector that combines techniques as a whole process and integrates management improvement.

The combination of these tools will allow politicians to link their strategic plan with their budget. Therefore, they shall be able to assign money to those goals and purposes considered as most important for the rendering of services of public organizations. Organizations may afterwards measure their efficiency and effectiveness in relation with the assigned money and the achieved purposes.

In such areas where differences are observed, entities may use benchmarking as a way to eliminate management deficiencies.

Effectiveness of the process is examined with techniques of constant improvement, developing a whole approach to management in the public sector.

The following principle is established: Improvement of efficiency and efficacy in the rendering of services, results in a lower cost of the same, and a reduced financial burden for contributors. This system shall give politicians and public servers the necessary tools to support decisions that have to be taken, as well as to inform contributors about public accounts.

The article states that management measures can determine the level of efficiency, effectiveness, goals achievements and strategic purposes obtained. This process can lead to improvement in management of all functions within an organization. It is also based in the creation of a responsibility framework for management services, before the traditional Management concept, based in the compliance of regulations. It concludes that adequate design and implementation of management process in public organizations is essential to adapt new values in an environment of constant change. This process involves the relation of strategic plans with budget, measurement of achieved results, comparison with those expected by different organizations and the review of the whole process.

Key Words: Public Management, Public Management Modernization, Strategic Plans, Public Sector, Management Indicators and Good Practices.

Physical Location: (00261) - CLAD 00481.28

INDICADORES DE GESTIÓN PARA LAS ENTIDADES PÚBLICAS MANAGEMENT INDICATORS FOR POLITICAL ENTITIES

Josep Maria Guinart i Solà

En las Administraciones Públicas, cuyos recursos provienen en su mayor parte de contribuciones obligatorias (impuestos) y cuyo fin es la prestación de servicios a la colectividad a título gratuito o semigratuito, la eficacia de los servicios prestados y la correcta administración de los recursos disponibles, deben valorarse por su contribución a la satisfacción de las necesidades colectivas y el grado de cumplimiento de sus objetivos, y no sólo por sus resultados estrictamente en sentido de ejecución del presupuesto. Es sabido que el carácter no lucrativo de su actividad y su forma de financiación, invalidan la medida del beneficio como indicador de eficiencia y eficacia, que tan válida es en el sector privado.

Tras sucesivos intentos de avanzar en su desarrollo e implantación, el uso de indicadores ha vuelto a cobrar intensidad en el marco del New Public Management como consecuencia de la actual demanda de transparencia sobre la actuación pública. El análisis comparado de los indicadores (benchmarking) permite identificar los puntos fuertes y débiles de la actividad para facilitar la toma de decisiones de los responsables de la misma -gestores u otros usuarios internos-, y para informar adecuadamente a los usuarios externos.

Las implantación práctica de los indicadores se ha desarrollado en la segunda mitad de la década de los noventa con el objetivo de: a) contribuir a la implantación de la gestión por resultados en las entidades públicas; b) mejorar el control de la eficacia de los programas públicos; c) facilitar y documentar la toma de decisiones para la asignación de recursos; y d) mejorar el acceso a la información sobre los programas públicos.

En cuanto a las características de la información facilitada por los indicadores de gestión, es necesario buscar un equilibrio entre los niveles máximos de fiabilidad y relevancia y otras características cualitativas, que actúan como restricción, de forma que se consiga que la información llegue a tiempo (oportunidad), para ser relevante aunque se reduzca en algunos niveles su fiabilidad; que se presente información suficiente, aunque no sea totalmente completa (razonabilidad), o que su elaboración justifique el coste incurrido (economicidad).

Se examinan los requisitos informativos de los indicadores, aspectos metodológicos, estructura, contenido e iniciativas pioneras en su implantación que todavía representan un reto en la práctica así como la tipología de los distintos indicadores que se incluyen en la siguiente clasificación: a) Indicadores de inputs, de outputs y de outcomes; b) Indicadores presupuestarios y contables, de organización, sociales, de entorno y de impacto; c) Indicadores de economía, eficiencia y eficacia.

Palabras clave: Toma de decisiones; Planificación estratégica; participación ciudadana; metodología.

Ubicación Física: (33699) - CLAD 00471.25

In Public Administrations were resources are mainly obtained from obliged contributions (taxes) and whose purpose is rendering services in a free or an almost free manner, efficacy in services and an adequate administration of available resources should be considered as an important factor for satisfaction of collective needs as well as fulfillment of purposes, and not only for budget results. Financing of non lucrative activities void benefit as an indicator of efficiency and efficacy that is very much considered within private sector.

After several attempts to develop and install indicators, their use has again intensified within New Public Management framework, due to transparency demand in public actions. Compared analysis of indicators (benchmarking) allows identifying strong and weak points of activities to facilitate decision making for responsible personnel – either managers or internal users- and to adequately inform external users.

Practical implementation of indicators has developed during the second half of the last decade with the following purposes: a) help with the installment of result management in public entities; b) improve efficacy controls in public programs; c) facilitate and gather information of decision making in resource assignment; and, d) improve information access in public programs.

In relation with information characteristics of management indicators, balance between reliability, relevance and other qualities that act as restriction in order to have information in time (oportunity) is necessary, this means, it must be relevant even when reliability levels are reduced, it should be enough even when it is not complete (reasonable); and its elaboration must justify incurred costs (economical).

Information requirements of indicators, methodological aspects, structure, contents and installment initiatives that still represent a practical challenge, as well as typology of different indicators such as a) inputs, outputs and outcomes, b) accountability and budget, organization, social and impact indicators, c) economical, efficiency and effectiveness indicators; are being examined.

Key words: Decision Making; Strategic Planning; Citizen Participation, Methodology.

Physical Location: (33699) – CLAD 00471.25

**PROGRAMA PARA EL ESTABLECIMIENTO DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO
EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: CONCEPTOS, ESTRATEGIAS Y APLICACIONES QUE EL BID
VIENE DESARROLLANDO EN LA REGIÓN**

**PROGRAM FOR THE ESTABLISHMENT OF VIRTUAL GOVERNMENT IN
LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN: CONCEPTS, STRATEGIES AND APPLICATIONS
THAT BID HAS BEEN DEVELOPING IN THE REGION**

Eduardo Rodal

El desarrollo de las estrategias de gobierno electrónico, el desarrollo humano mediante el aprendizaje, la introducción de mejoras en la gestión, y la provisión de servicios en línea por parte del gobierno debe ser concebido en forma flexible y adaptable a las demandas crecientes de los líderes del gobierno, de los ciudadanos y asimismo al avance de las tecnologías de la información.

La nueva tecnología puede beneficiar grandemente a la economía nacional y local. Por lo cual se pone de relieve la necesidad de fomentar la inversión de capital privado en tecnología informática, realizar inversiones conjuntas, liberalizar los monopolios, y forzar el libre mercado en el sector de las comunicaciones.

Esto no significa que debemos ser impetuosos y aventurarnos en la creación de un gobierno electrónico sin previamente conocer bien los requerimientos y procedimientos necesarios para su implementación. Todos los riesgos sociales, tecnológicos, políticos, económicos y medioambientales, deberán ser contemplados previamente a la ejecución del programa. También es importante conocer la capacidad y recursos del país o de la municipalidad donde se ejecuta el programa. Para ello, los gobiernos deberán empezar a desarrollar sus estrategias y metodologías de e-gobierno que estarían siendo sostenidas por otros estudios previos, conocidos como "e-readiness". Es fundamental la capacitación para evitar la marginación tecnológica.

De ahí la importancia de visualizar como las distintas estrategias de e-gobierno conceptualizan el papel estos actores: El papel del gobierno debería incluir fundamentalmente pero no exclusivamente: regularización, establecimiento de estándares, creación de marcos legales, autenticación, liderazgo e generación de nuevos incentivos, mayor participación ciudadana, mayor transparencia y rendición de cuentas; las empresas deberá actuar como proveedoras de bienes y servicios innovadores; la ciudadanía como beneficiaria y usuaria del proceso debe definir la demanda de estos servicios, y cuales son los más sostenibles. También actúa como juez en la definición y medición de la transparencia en el gobierno y mediante la rendición de cuentas; a la Sociedad Civil corresponde transmitir opiniones en representación de los ciudadanos, elevando demandas, emitiendo propuestas a los ciudadanos.

Palabras clave: Administración Electrónica; Tecnología de la Información; Nueva Tecnología; Información Gubernamental; Acceso a la Información; Gestión de la Información; Desburocratización; Participación Ciudadana; Cooperación Internacional; Financiamiento Internacional; Banco Interamericano de Desarrollo; Estrategia de la Reforma.

Ubicación Física: (00224) - CLAD 00473.46

Development of strategies in virtual government, human development through education, introduction of management improvements, and rendering of web services by the government, must be conceived as flexible and adaptable to the increasing demand of government leaders, citizens and for advances in information technologies.

New technologies can enormously benefit national and domestic economy. Therefore, the need to promote private capital investment in information technologies, to make mixed investment, to liberate monopolies and to enforce a free market in communications is established.

The above does not mean we have to be impulsive and venture in the creation of a virtual government without previously knowing the necessary requirements and procedures for implementation. Every social, technological, political, economical and environmental risk must be considered before the application of the program. It is also important to know the abilities and resources the country or municipality where the program is to be applied has. To do so, governments should develop strategies and methodologies of e-government that would be sustained by previous studies known as "e-readiness". Education is essential to avoid marginal technologies.

It is very important to see how different strategies of e-government consider the role of these actors: Government should essentially but not exclusively include regulations, standard establishment, creation of legal framework, authentication, leadership and creation of incentives, increase of citizens' participation, transparency and accountability reports. Enterprises should act as suppliers of innovative goods and services. Citizens should take advantage and use the process to define the demands of the service and which are sustainable. They also act as judge in the definition and measurement of government transparency through accountability report, Society must transmit opinions representing citizens, increasing demands and making propositions for citizens.

Key Words: Virtual Administration, Information Technology, New Technology, Government Information, Access to Information, Information Management, Citizen Participation, International Cooperation, International Financing, Inter-American Development Bank, Reform Strategies.

Physical Education: (00224) - CLAD 00473.46

REFORMA A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA A TRAVÉS DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO REFORM OF PUBLIC ADMINISTRATION THROUGH VIRTUAL GOVERNMENT

Erick Rincón Cárdenas
Ramiro Cubillos Velandía

El artículo se refiere a la reforma de la administración pública Colombiana en ocasión de la implementación de las tecnologías de la información, en especial del Internet, en la estructura gubernamental, y la consecuente necesidad de reformar la administración pública.

Observa que la administración pública se encuentra subordinada a parámetros legales que le definen y regulan en la ejecución de sus actividades. Por lo tanto la introducción de las nuevas tecnologías a la administración pública, en su esfera jurídica ha dado lugar al nacimiento del denominado Derecho de las Nuevas Tecnologías.

Describe, la "Agenda de Conectividad" y "Gobierno en Línea"; la cual consiste en la adecuación de la infraestructura de la administración pública, a las tecnologías de la información, utilizando como plataforma tecnológica la red Internet, con las consecuentes implicaciones jurídico-administrativas.

Por último, se analiza en forma sucinta, la aplicación de los mecanismos de control dentro de la implementación de las tecnologías de la información en la administración pública colombiana, con base en la adecuación tecnológica y humana que para tales efectos ha surtido la Contraloría General de la República, dentro de su programa E-Control; toda vez que para poder enfrentarse a los requerimientos tecnológicos generados dentro del proceso de adecuación de las nuevas tecnologías del estado Colombiano, denominado "Agenda de Conectividad", dentro de la estrategia "Gobierno En Línea" ha requerido ser el abanderado del proceso adecuándose al entorno digital.

Palabras clave: Reforma del Estado; Reforma Administrativa; Administración Electrónica; Tecnología de la Información; Nueva Tecnología; Organismos de Control; Contraloría.

This article is about the reform made in Colombian public administration due the implementation of information technologies, especially internet within government structure and the subsequent need to reform public administration.

It observes that public administration is subordinated to legal schemes that define and rule the execution of its activities. Therefore, the introduction of new technologies in its legal sphere has created the denominated Law of New Technologies.

The article describes "Connecting Agenda" and "Government in Line", which consist in the adequacy of the infrastructure held by public administration through information technologies, using as platform the Web with all legal and administrative consequences.

Finally, it analyses the application of control mechanisms with the implementation of information technologies in Colombian public administration that have been supplied by the General Control Office through their E-Control program, taking into consideration human and technological adequacy. The above in order to face technological requirements generated in the adequacy process for new State technologies, denominated "Connecting Agenda" within the "Government in Line" strategy.

Key Words: State Reform, Administrative Reform, Virtual Administration, Information Technologies, New Technologies, Control Organisms and Control Office.

Physical Location: (00083) – CLAD 00471.16

Ubicación Física: (00083) - CLAD 00471.16

ALGUNAS PREGUNTAS CLAVE PARA LA DECISIÓN DE IMPLANTAR e-LEARNING EN UNA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA SOME KEY QUESTIONS ABOUT INTRODUCING e-LEARNING IN PUBLIC ADMINISTRATION

Sylvia Alonso Codina

El artículo esboza respuestas a preguntas frecuentes de los administradores públicos respecto al empleo de las nuevas herramientas tecnológicas para la formación y capacitación a distancia.

Interrogantes como: ¿Se tiene claro lo que significa implantar e-learning en una organización? ¿Qué ventajas ofrece? ¿Cuáles son sus alcances y limitaciones? ¿Es conveniente desde el punto de vista económico? ¿A qué barreras culturales y psicológicas se enfrenta? ¿Qué obstáculos socioeconómicos se le oponen? ¿Qué necesidades formativas pueden resolverse a través de la enseñanza a distancia? ¿Cuáles son los requerimientos profesionales para integrar y poner en marcha los programas? ¿Quiénes son sus destinatarios? ¿Es el e-learning la solución idónea?

Explica que el costo de la implantación del e-learning es alto. Señala que deben superarse barreras de cultura organizativa y barreras psicológicas en las personas. Es necesario diseñar planes específicos de comunicación interna.

Señala como ventajas que la formación virtual puede llegar hasta dónde la presencial llega con dificultad, atiende a los destinatarios independientemente de su dispersión geográfica; facilita la formación a los colectivos con horarios especiales; se adapta al ritmo de aprendizaje y las necesidades de cada persona; todas las personas reciben la misma información y realizan el mismo proceso de aprendizaje; facilita la medición de resultados concretos y constata el aprendizaje; facilita la participación y el intercambio entre las personas de la institución; es una formación que puede estar disponible en cualquier momento que sea necesaria.

El e-learning puede satisfacer necesidades de formación e información en cualquier momento ("just in time"); permite el aprendizaje de conocimientos concretos muy ligados al desempeño del puesto de trabajo; actividades formativas con un alto contenido informativo; y es útil en aspectos de inducción, difusión de nuevos procedimientos, permite difundir información en mínimos periodos.

Advierte que el e-learning puede resultar menos útil en el entrenamiento en habilidades, especialmente las directivas, o cuando se pretende generar un cambio de actitudes.

Da algunos consejos respecto a la selección de proveedores de servicios técnicos y pedagógicos.

Concluye afirmando que en el aprendizaje, en la transferencia de los conocimientos para mejorar el desempeño en el puesto de trabajo. Una de las primeras cosas que deben tenerse claras es el propósito de hacer formación, para lo cual existen numerosas vías metodológicas, entre las cuales el e-learning es sólo una de ellas.

This article outlines answers to frequent questions made by public administrators about the use of new tools and technologies for virtual education.

Some of these questions are: ¿Is the meaning of introducing e-learning clear in an organization? ¿What are its advantages? ¿Which are its range and limits? ¿Is it economically convenient? ¿Which are the cultural and psychological barriers it faces? ¿What are the social economical obstacles that it confronts? ¿What are the formative needs that can be solved through virtual education? ¿Which are the professional requirements to integrate and begin programs? ¿Who are the addressees of such programs? ¿Is e-learning a suitable solution?

This article explains that introducing e-learning is expensive. It points out that organization culture and psychological barriers must be overcome. It is necessary to design specific plans for internal communication.

It points out that virtual education can reach further from formal education, it meets its addressees notwithstanding its geographical location, it facilitates collective education with special schedules, it adapts to learning rhythm and to each person's needs, everyone receives the same information and goes through the same learning process, it facilitates measuring specific results and verifies learning, it facilitates sharing and exchange between persons within the institution, this education may be available at any time.

E-learning can satisfy learning and information needs at any time ("just in time"); it allows to be qualified in specific knowledge related to the post held; to perform activities with high information content, and is useful for induction and spreading of new procedures along with information in minimal time periods.

This article states that e-learning may be less useful for training abilities, specifically executive abilities, or when a change of attitude is intended. It also renders some advice about possible suppliers in technical and pedagogic services.

The article concludes stating that within learning job performance improves. One of the first thing that must be clear is the purpose to teach; therefore e-learning is only one of the different existing methods to do so.

Key words: Virtual education, Learning Institutions;

Physical Location: (33785) – CLAD 00474.03

Palabras clave: Enseñanza a Distancia; Instituciones de Enseñanza;

Ubicación Física: (33785) - CLAD 00474.03

**AULAS VIRTUALES PARA IMPULSAR EL APRENDIZAJE ELECTRÓNICO
EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS
VIRTUAL CLASSROOMS TO PROMOTE
VIRTUAL EDUCATION IN PUBLIC ADMINISTRATION**

Jesús Barroso Barrero;
Isabel Moya Pérez

El desarrollo de la administración electrónica y el perfeccionamiento de los sistemas de formación continua de empleados públicos constituyen prioridades para los poderes públicos, en la búsqueda de servicios más rápidos, eficaces y eficientes.

La formación continua de empleados públicos es esencial para procurar su inserción en la nueva tecnología, tanto para el servicio al público como para su propia formación y actualización, llegando incluso a poder realizarse exclusivamente de manera electrónica.

En otras palabras, la formación es requisito del éxito de la administración electrónica y, a su vez, la administración electrónica es requisito para un mejor funcionamiento de los servicios de formación. Es imperativo que los empleados públicos estén en posesión de conocimientos, habilidades y actitudes adecuadas al desarrollo óptimo de su respectiva función.

Concretamente, a través del Instituto Nacional de Administración Pública, se ha puesto en marcha el programa "Aulas Virtuales", un proyecto de aprendizaje electrónico consistente en la creación de una extensa red de centros de formación en todo el territorio nacional equipados con los últimos avances en tecnologías de la información y las comunicaciones que para impulsar la teleformación y la emisión de eventos formativos de todo tipo. La introducción de las nuevas tecnologías en el sistema de formación continua permitirá, sin duda, ampliar la información disponible sobre programas y cursos y extender la formación a nuevos destinatarios independientemente del lugar en el que se encuentren a través de la implantación de nuevas modalidades de enseñanza en línea.

En términos de alcance del proyecto, la instalación de esta red de aulas virtuales permite acercar una formación de calidad, a más de 15.000 empleados de todas las administraciones públicas, que podrían participar en los cursos transmitidos por aula virtual, sin necesidad de realizar desplazamientos ya que existe un aula, al menos, en cada provincia.

Con este proyecto, el Ministerio de Administraciones Públicas y todos los sectores representados en la Comisión General para la Formación Continua, consolidan su compromiso con las orientaciones y principios comunitarios en relación con la fusión de los instrumentos del aprendizaje permanente y de las nuevas tecnologías para hacer realidad un espacio del aprendizaje permanente de los empleados públicos.

Palabras clave: Enseñanza a distancia; Sociedad de la información; Formación de administradores.

Ubicación física: (00206) - CLAD 00474.01

Development of virtual administration and improvement of virtual education for public administrators are priorities in the search for quicker, more efficient and effective services.

Constant education of public employees is essential to incorporate them in new technologies, for their own development and updating, as well as for public service. This constant education may be accomplished even only through virtual education.

In other words, education is a requirement of success in virtual administration, and in the same manner, virtual administration is required to improve educational services. Public employees must have the abilities and knowledge required for the adequate development of their duties.

Specifically, the project "Virtual Classrooms" has begun through the National Institute of Public Administration. This is a virtual educational project that intends to create a wide net of educational centers throughout the country equipped with the latest technologies in information and communication in order to increase virtual education and broadcast. Introduction of new technologies in constant education, will undoubtedly allow increasing available information about programs and courses, and will extend education to new destinations notwithstanding where they are through education on line.

Installation of virtual classrooms allows rendering quality educational services to more than 15,000 employees of all public administrations that could participate in courses reached through such classrooms without moving, for there is a virtual classroom in each province.

With this project, the Ministry of Public Administrations and all represented sectors in the General Commission for Constant Education, strengthen their principle community commitment in relation with constant education and new technologies in order to accomplish constant education for public employees.

Key words: Virtual education; Information Society; Education for Administrators.

Physical Location: (00206) - CLAD 00474.01

DESCENTRALIZACION FISCAL: TEORÍA DE LA REFORMA FISCAL DECENTRALIZATION : THEORY AS REFORM

James Edwin Kee

Durante la última década, se ha generado un renovado interés por el concepto de descentralización fiscal o federalismo fiscal. Este interés surge después de medio siglo de centralización fiscal en casi todos los países desarrollados o aquéllos en vías de desarrollo.

Este ensayo aborda la teoría que sostiene la descentralización fiscal y sugiere las razones por las cuales ha cobrado popularidad. Dos países se examinen con cuidado: Brasil, el cual ha buscado la descentralización a partir de su reforma constitucional de 1988, y; China, que actualmente está considerando un cambio de política fiscal en este sentido. Se hace referencia al aprendizaje en la experiencia de estos dos países, así como un comparativo con otros países desarrollados o en vías de desarrollo.

El autor concluye que la descentralización fiscal es prometedora para las naciones que estén dispuestas a delegar responsabilidades de este tipo a sus gobiernos locales. Sin embargo, se debe prestar especial atención a la manera de delegar estas responsabilidades y específicamente a cuestiones relacionadas con desigualdades fiscales.

The last decade has seen a renewed interest in the concept of fiscal decentralization or fiscal federalism. This comes after a half-century of fiscal centralization in most developed and developing nations.

This paper exams the theory behind fiscal decentralization and suggest the reasons for its renewed popularity. Two countries are examined in some detail: Brazil, which moved in this direction after their constitutional reform of 1988; and China, which is currently considering a policy change in this direction. Lesson from those two countries and comparisons with some other developed and developing nations are provided.

The author concludes that fiscal decentralization provides promise for those nations wishing to encourage their subnational governments to assume additional responsibilities. However, special attention must be given to implementation issues, especially methods of dealing with fiscal inequities.

Key words: Fiscal Administration; Fiscal DECENTRALIZATION.

Ubicación Física: (00360) - CLAD 00478.27

Palabras Clave: Administración Fiscal, Descentralización Fiscal.
Ubicación Física: (00360) - CLAD 00478.27

**FEDERALISMO FISCAL EN BRASIL: TENDENCIAS
HISTORICAS, CONTROVERSIAS ACTUALES Y RETOS FUTUROS
FISCAL FEDERALISM IN BRAZIL : HISTORICAL TRENDS,
PRESENT CONTROVERSIES AND FUTURE CHALLENGES**

José César Castañar

El movimiento del péndulo ejemplifica la historia del federalismo fiscal en Brasil en donde han existido periodos de concentración de responsabilidades e ingresos fiscales por parte de gobierno federal, seguidos de periodos de descentralización de estas responsabilidades e ingresos a nivel estatal y municipal.

El último de estos periodos fue hace 15 años, cuando se aprobó la nueva Constitución Federal en 1988. En un principio, la aplicación de esta nueva Constitución tuvo como consecuencia una importante descentralización, que aumentó el ingreso de impuestos para ser transferidos a estados y municipios, así como el de aquéllos impuestos Estatales y locales. Durante los años siguientes, el gobierno federal recuperó casi el total de su parte inicial de ingresos de todos los impuestos al incrementar su carga fiscal (del 25% al 30% de GDP) y asegurar que los ingresos adicionales no se compartieran con otros niveles de gobierno.

El presente ensayo analiza las tendencias históricas del federalismo en Brasil, sus controversias actuales y sus retos futuros, como el que se presenta este año de gran importancia, en el cual el Congreso Nacional votará por una reforma del Sistema Fiscal.

El ensayo contradice la idea generalizada de que los gobiernos locales son ineficientes y poco comprometidos con la disciplina fiscal. Asimismo, pone énfasis en el crecimiento que en la prestación de servicios públicos han tenido los gobiernos locales, aún cuando reconoce que una descentralización excesiva puede tener como consecuencia que se dupliquen los servicios prestados, que exista un excedente en el limitado gasto público y una falta de coordinación en las prioridades nacionales. También demuestra que parte del excedente en el presupuesto del gobierno federal obtenido durante los últimos años a través del incremento en la carga fiscal se utiliza para pago de intereses.

De esta manera, el reto para el federalismo fiscal brasileño es hoy y para los próximos años, reconciliar los objetivos de efectividad y respuesta del gasto público a través de la descentralización mediante una coordinación central de prioridades nacionales y el compromiso de mantener una disciplina fiscal.

Palabras Clave: Federalismo; Administración Fiscal; Política Fiscal; Responsabilidad Fiscal; Brasil.

Ubicación Física: (00361) – CLAD 00478.26

A pendulum movement marks the history of fiscal federalism in Brazil, where periods of concentration of tax revenues and responsibilities on the federal government were followed by periods of decentralization of revenues and responsibilities to the sub national (states and municipalities) level.

The last of these pendulum cycles occurred in the last 15 years, following the voting of a new federal constitution, on 1988. At first, the new constitution implemented a significant decentralization, increasing the amount of tax revenues to be transferred to states and municipalities, as well as increasing the revenue from State and local taxes. In the following years, the federal government recovered most of its initial share of the total tax revenues, by increasing the total tax burden (from 25% to 35% of GDP) and ensuring that the additional revenues were not shared with the other levels of government.

The present paper examines the historical trends of the Brazilian federalism, its present controversies and future challenges, what is especially important when the national congress will be voting, this year, a new Tax System Reform.

The paper contests the notion, widely spreaded, that the sub national governments are inefficient and not committed to fiscal discipline. It also emphasizes the fact that the production and delivering of public services are increasingly being made through the sub national governments, although the excessive decentralization can lead to duplication of services, waste of scarce financial resources and lack of coordination of the national priorities. It also shows that much of the budget surpluses that the federal government obtained in the previous years, through tax burden increase and revenue concentration is being used to interest payments.

Thus, to reconcile the goals of effective and responsive use of public resources through decentralization with the need for central coordination of national priorities and the commitment with fiscal discipline is, more than ever, the challenge of the Brazilian fiscal federalism, today and in the years to come.

Key Words: Federalism; Fiscal administration; Fiscal policy; Brazil

Ubicación Física: (00361) - CLAD 00478.26

**CONSTRUCCIÓN DE CONSENSOS POLÍTICOS ENTRE LOS
ESTADOS NACIONAL, PROVINCIAL Y MUNICIPAL Y EL SINDICATO
CONTRUCTION OF POLITICAL CONSENSUS BETWEEN NATIONAL,
PROVINCIAL AND MUNICIPAL STATES AND LABOR UNION**

Diego Hernán Gutiérrez

El artículo se refiere a condiciones derivadas de las Reformas realizadas en la República Argentina, como parte del proceso de transformación del Estado.

Aborda las modificaciones a la Reforma Administrativa, de manera específica el régimen de los empleados públicos que modifica lo referente a la carrera en el servicio público.

Se trata de un estudio de caso que parte de la descripción de la situación económica, política y administrativa del país sudamericano de fines de los años 80 y la década de los 90, y cómo confluyeron el gobierno, la sociedad, particularmente las fuerzas sindicales, para la búsqueda de consensos.

Describe los procedimientos para la prestación de los servicios de salud y las estrategias de intervención de los órdenes federal, provincial y nacional, contando con la participación y acuerdo de los correspondientes niveles de autoridad.

Hace un análisis comparativo entre los trabajadores del Ministerio de Salud adscritos en unidades de provincia y aquellos que prestan sus servicios en la capital. Plantea la necesidad de racionalizar el número y la distribución de servidores públicos. Plantea la necesidad de colaborar en la planificación, coordinación y asesoramiento, la implementación de los aspectos de la política de la Función Pública que comprometen la acción conjunta de las provincias, la ciudad de Buenos Aires y la Nación afirmando los procesos de reforma asegurando la consolidación de los mismos mediante el fortalecimiento de las acciones de cooperación multilateral, propósito que es sostenido como visión del Consejo Federal de la Función Pública.

Observa que la participación de los sindicatos es decisiva para alcanzar el objetivo de terminar con la desigualdad nacional.

Afirma que la Reforma es un proceso eminentemente político, por lo tanto hay que generar los consensos necesarios para cambiar y generar un nuevo modelo de estado, fundado en los valores compartidos que generen relaciones de confianza, permitiendo la previsión de expectativas y comportamientos y la organización eficiente y corporativa de la interacción en la sociedad.

Concluye diciendo que una de las funciones del Estado, en etapa de reforma y que debiera ponerse mayor énfasis es "la reducción de las diferencias regionales y de las desigualdades entre los ciudadanos".

Palabras Clave: Consenso; Prsonal público; Relaciones gubernamentales: Estudio de caso; Argentina.

Ubicación Física: (00125) - CLAD 00472.17

This article refers to conditions derived of Reforms made in Argentina as part of the State transformation process.

It states modifications made during Administrative Reforms, specifically to the public employees' régime that modifies public service career.

It is a case study that describes the economical, political and administrative situation in this country during the last years of the eighties and the ninety's decade, as well as the manner government, society and labor unions looked for consensus.

This article describes procedures for health services and strategies to control federal, provincial and municipal orders with participation and acceptance of the corresponding authority levels.

It makes a comparative analysis between workers in province units of the Health Ministry and those that work in the capital city. It establishes that is necessary to rationalize employees and public servers' distribution.

It states the need to collaborate in planning, coordination and advise to implement political aspects of Public Function that undertake linked actions of provinces, the city of Buenos Aires and the Nation strengthening reform processes through multilateral cooperation actions as the Federal Council of Public Function states.

It observes that participation of labor unions is very important to reach the goal of ending national inequality.

It affirms that Reform is mainly a political process and therefore needs consensus for change and to generate a new State model with shared values that create trust, agreed expectation and behavior and efficient organization of society interaction.

Finally it concludes that one of the State purposes during reform stages that should be emphasized is "reduction in regional differences und inequality among citizens".

Key words: Consensus; Public Personnel; Government Relations, Case Study; Argentina.

Physical Location: (00125) - CLAD 00472.17

ÉTICA, GESTIÓN MUNICIPAL Y DESARROLLO SUSTENTABLE ETHICS, LOCAL MANAGEMENT AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Patricia A. Gillezeau Berrios

El artículo señala la importancia del desarrollo sustentable vinculado a la nueva gestión municipal, en un marco construido a partir de consideraciones éticas.

Se intenta dar una visión de un desarrollo local más integrador, más coherente con los principios de la naturaleza y los seres que habitan el planeta. Esta concepción debe ir más allá de los enfoques tradicionales, más humano y esperanzador para las futuras generaciones.

En América Latina el Estado de las últimas décadas ha venido sufriendo modificaciones y cambios, pasando del denominado Estado benefactor o del Estado del paradigma asegurador al Estado Liberal-conservador, o del Estado regulador al Estado neoliberal.

Desde esa época se incluye conceptualmente, pero no en la práctica, la variable medio ambiente y conservación a la planificación del desarrollo de los países latinoamericanos.

En esta recomposición de fuerzas los principios que sustentaban el crecimiento económico son resignificados por los valores de la democracia participativa, de la gestión descentralizada de los recursos productivos y del desarrollo sustentable o sostenible como un nuevo estilo en las estrategias para la planificación del desarrollo de los países latinoamericanos.

De la investigación realizada se concluye que es inaplazable la formulación de nuevos enfoques, nueva metodología y alternativas dirigidas a soluciones de carácter integral, es decir, que engloben decisiones económicas, sociales, políticas, ecológicas, y sobretodo, desde una perspectiva ética de los procesos, que permita la satisfacción de las necesidades, expectativas y requerimientos de las futuras generaciones.

Se propone de manera relevante asumir entre las nuevas estrategias, el principio de autogestión que implica, más que la autarquía de las comunidades, su participación directa en la gestión de planificación. Se propone así una forma innovadora para recuperar las identidades colectivas y reintegrar realmente a las comunidades en el espacio de las economías nacionales, integrarlas activamente en la concreción de su propio desarrollo.

This article establishes the importance of sustainable development along with new local (municipal) management, considered from an ethical point of view.

It intends to transmit a more integrating view of local development, more coherent with natural principles and living creatures. This concept must go further from traditional concepts; it should be more humane and hopeful for future generations.

During the last decades in Latin America, State has gone through modifications and changes transforming from a benefactor State to a liberal-conservative State, or from a control State to a neoliberal State. Since then, the concept, - not in practice- of environment and conservation has been included for development projects.

With new political forces, principles based in economical growth are reconsidered for participating democratic values, decentralized management of resources and sustainable development with new planed strategies in Latin American countries.

Conclusions from the investigation made, are that the application of new perspectives, methodologies and alternatives aimed at integral solutions, which take into account economical, social, political and environmental decisions, but above all with an ethical perception in processes that allows satisfaction of needs, expectations and requirements for future generations cannot be postponed.

The assumption of new strategies is proposed, such as the principle of 'self management' that implies direct participation for communities in management planning. Therefore, an innovating manner to recover collective identities and reintegration of communities with national economy, as well as for their own development, is set forward.

Palabras clave: Desarrollo local; Desarrollo sostenible; Relaciones estado y sociedad.

Key words: Local Development; Sustainable Development; Society and State Relation.

Ubicación Física: (33877) - CLAD 00477.05

Physical Location: (33877) - CLAD 00477.05