

MAP

Ministerio
para las
Administraciones Públicas

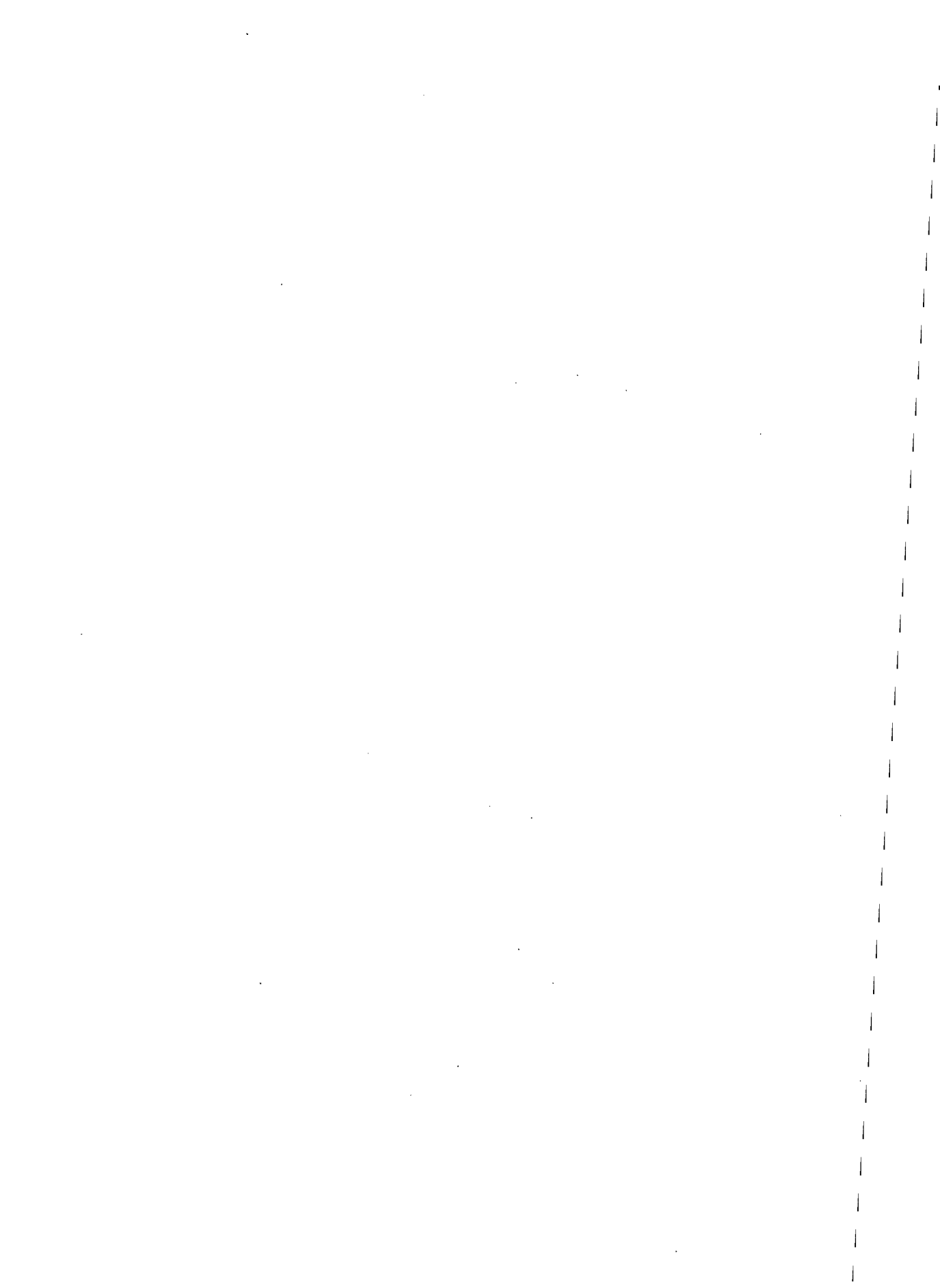
Instituto
Nacional de
Administración Pública

Administración Pública y Desarrollo Regional

III Seminario Internacional
de Antiguos Alumnos del
INAP-ESPAÑA

Conclusiones

Septiembre, 1990



ADMINISTRACION PUBLICA Y DESARROLLO REGIONAL

CONCLUSIONES

III Seminario Internacional de Antiguos Alumnos del INAP-ESPAÑA

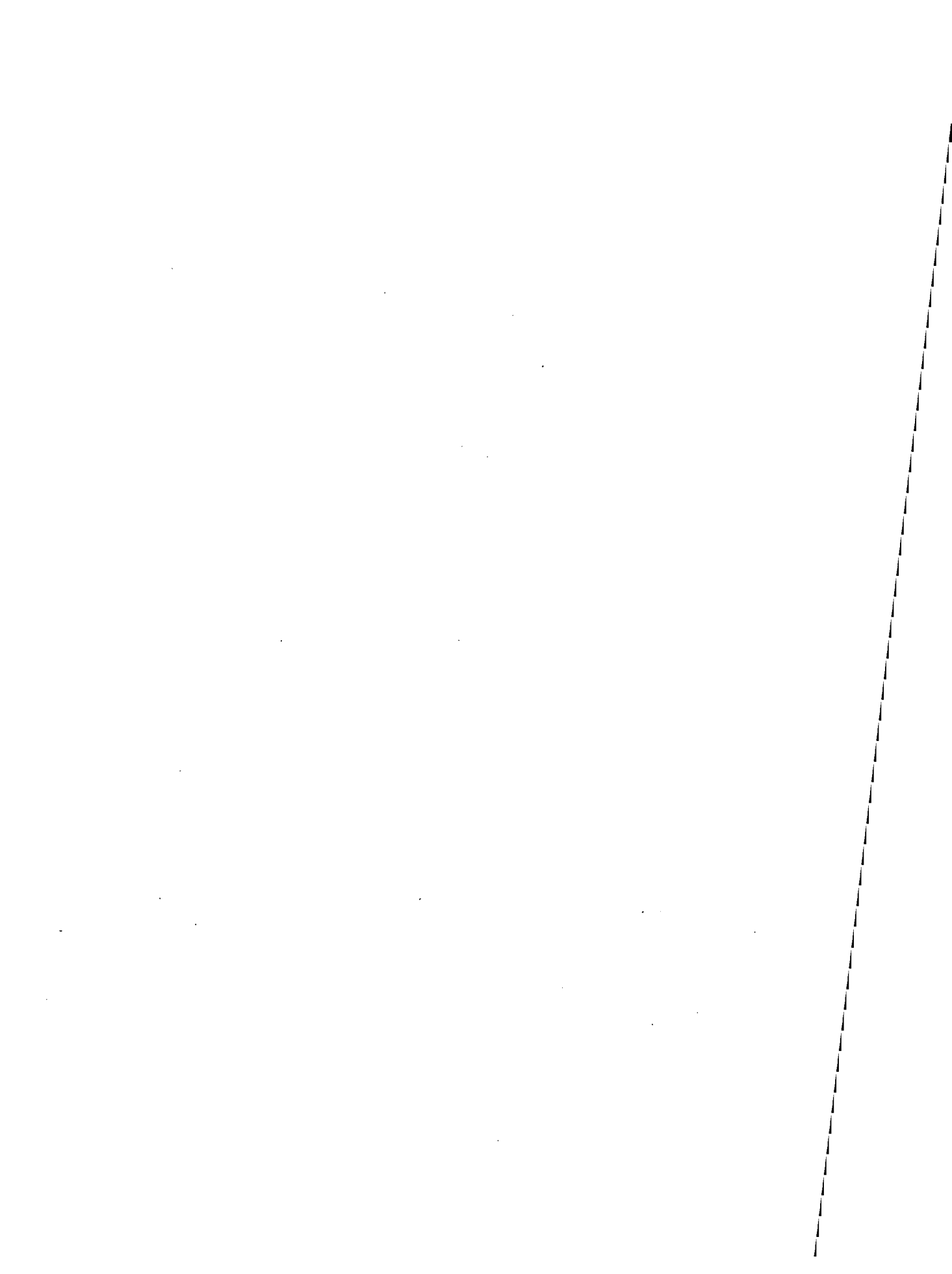
Alcalá de Henares 17/21, sep. 1990

Edita: MINISTERIO PARA LAS ADMINISTRACIONES PUBLICAS
Secretaría General Técnica
Instituto Nacional de Administración Pública

ISBN: 84-7088-540-5
NIPO: 329-90-024-07
Depósito Legal: M-43.798-1990
Imprime: ESYGRAF, S.A.

INDICE

	<u>Pág.</u>
Presentación	9
Grupo 1.º: La Función Pública como prestación de servicios	11
Conclusiones	14
Grupo 2.º: Procesos descentralizadores y desconcentradores en la Administración Pública	17
Conclusiones	22
Grupo 3.º: Las Administraciones Locales y su participación en programas de desarrollo	29
Conclusiones	34
Grupo 4.º: Mecanismos de Cooperación interadministrativos	37
Conclusiones	42



ADMINISTRACION PUBLICA Y DESARROLLO REGIONAL

PRESENTACION

Las conclusiones que aquí se insertan son el resultado del trabajo realizado por los Antiguos Alumnos del INAP, durante la celebración del III Seminario Internacional sobre «La Administración Pública y Desarrollo Regional».

Este Seminario estuvo dividido en cuatro grupos de trabajo, con enunciados parciales al tema principal e integrados por miembros de las Asociaciones Nacionales de catorce países de Iberoamérica y tres europeas, siendo los exalumnos los que aportaron sus ponencias y comunicaciones.

La diversidad de los trabajos, el enfoque multidisciplinar de los estudios presentados, han hecho que estas conclusiones sean un fiel reflejo de la inquietud que existe en mejorar la eficacia y la aptitud para el servicio dentro de la Administración Pública moderna.

La coordinación de los grupos de trabajo fue realizada por destacadas personalidades, tanto españolas como iberoamericanas, en el campo de la Administración Central y Local.

Sirvan estas conclusiones como primer avance de la Crónica del Seminario, en la que figurarán todas las intervenciones de las autoridades invitadas así como una selección de los trabajos aportados por los exalumnos que serán objeto de posterior publicación.

GRUPO 1.º

«La Función Pública como prestación de servicios.»

COORDINADOR:

Ilmo. Sr. D. Francisco SOSA WAGNER

**Catedrático de Derecho Administrativo de la Facultad de
Derecho.**

Universidad de León. España.

El grupo primero de trabajo, que ha debatido sobre la función pública como prestadora de servicios, ha discutido sobre aquellos documentos que las delegaciones de los distintos países han deseado presentar al pleno del grupo. A la exposición realizada por los respectivos ponentes seguía habitualmente un intercambio de puntos de vista entre todos los componentes del grupo.

La ponencias han versado sobre aspectos variados que recoge adecuadamente el documento de «conclusiones». Entre ellos, yo me permitiría destacar los relativos a la reforma administrativa y los empleados públicos; los servicios públicos y los programas de solidaridad así como la consideración del ciudadano como destinatario último de los servicios públicos. Se puede observar, a partir de estos enunciados, que no sólo se ha discutido sobre los aspectos enunciados en el rótulo general que cobijaba las discusiones del grupo, sino también sobre aquellos puntos conexos que contribuían a enriquecer el debate y a colocar el asunto de la función pública y los servicios en su adecuado contexto, que es el de un Estado prestador e intervencionista que está sufriendo importantísimos y acelerados cambios que, cuando se vean con cierta perspectiva, serán calificados sin duda como históricos.

Mi impresión es que los participantes han tenido un elevado nivel tanto teórico como de conocimiento de sus respectivas realidades nacionales, lo que ha elevado enormemente el tono general de los debates. Si los participantes en la discusión han aprendido tanto como yo escuchándoles,

me atrevo a afirmar que se llevan de este III Seminario una magnífica experiencia.

CONCLUSIONES

Se planteó la realización de la actividad del grupo de trabajo, comenzando con la lectura de las ponencias presentadas por Brasil, Costa Rica, Francia, Portugal, México, Bolivia, Chile, República Dominicana, Perú y Colombia.

Resulta oportuno aclarar que a la finalización de cada ponencia, se procedió a un interesante intercambio de opiniones sobre cada tema, en función de interrogaciones que los oyentes formulaban a los expositores, tanto para aclarar como para ampliar los conceptos vertidos, lo cual contribuyó a elevar la calidad de los trabajos, que se vieron notablemente enriquecidos.

Según se pudo constatar, existe una notable similitud en los problemas que se presentan en las Administraciones Públicas de los países Latinoamericanos, donde en general las diferencias se hallan tanto, en los procesos de privatización de los servicios prestados por la Administración Pública, como en el instante del desarrollo en que los mismos se encuentran.

Una de las grandes inquietudes que se plantearon a la luz de este proceso privatizador, fue la de conocer anticipadamente, si ello conlleva a un mejor nivel del estilo de vida apetecido por todos los habitantes de Latinoamérica, toda vez que el encarar un plan de este tipo, aparentemente no es una garantía de alcanzar una mayor eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios que debe recibir la población.

Una segunda gran incognita está representada por el hecho de no poder definir con total seguridad, cuáles son los servicios que indefectiblemente debe tener a su cargo el Estado y

cuáles puede privatizar en aras de la consecución de una pretendida mayor calidad de prestación.

Quedó muy claro la manifiesta e importante participación que en todo proceso debe jugar el usuario, verdadero conocedor de los problemas y quien en definitiva por estar más capacitado que nadie para hacer los planteos correctivos pertinentes, es a que debemos primariamente consultar.

En otro orden de cosas, causó profunda preocupación el hecho de que el proceso de privatización llevado a cabo, en general, ha causado un problema tremendo de desocupación, al no crearse nuevas fuentes de trabajo, lo cual conspira en forma negativa para la consolidación de una clase media de cierta magnitud, provocando su empobrecimiento y la aparición de pequeños sectores con un alto poder adquisitivo, pero con grandes mayorías que ven día a día decaer su nivel de vida.

Asimismo se dejó sentada la situación que acarrea la actual situación de los países Latinoamericanos, los cuales en mayor medida se han convertido en exportadores de cuantiosas sumas de capitales y por lo tanto, ese flujo financiero no puede ser aplicado a la solución de problemas afligentes de sus habitantes, algunos de ellos reclamando solución de inmediato. Se remarcaron algunos casos en los que se incurren en gastos que bien pueden posponerse, a fin de atender estas necesidades de suma urgencia.

Finalmente, es necesario que América Latina resuelva por sí, su propio destino; aparentemente las privatizaciones no son un reaseguro de progreso; su implementación, hasta el momento presenta más dudas que seguridades; resuelto el objetivo a alcanzar debe operarse, una reforma administrativa dentro del marco de un cambio mucho más amplio e integral, que abarque a la satisfactoria prestación de servicios, a una función pública eficaz y a una modernización social que tenga como norte la justicia, especialmente para los sectores más pobres de la población.

GRUPO 2.º

«Procesos descentralizadores y desconcentradores en la Administración Pública.»

COORDINADOR:

Excmo. Sr. D. Carlos Blanco

Ministro para la Reforma del Estado y Vicepresidente del
CLAD-VENEZUELA.

La experiencia que nosotros tuvimos en el grupo número 2 sobre descentralización y desconcentración en la administración pública creo que fue una experiencia realmente importante por varias razones.

La primera es que pudimos apreciar, a través de participantes de muy alta calidad que concurrieron a ese grupo de trabajo, una diversidad de experiencias, algunas de las cuales expresan un nivel de detalle y de desarrollo bien importante como experiencia a estudiar y, eventualmente, a asimilar en otras latitudes. Y en medio de la diversidad, lo que podría pensarse es la prefiguración de un pensamiento convergente en algunas materias esenciales, sobre lo cual me voy a referir dentro de unos segundos.

Nuestro método de trabajo consistió en la exposición resumida de las ponencias de las distintas representaciones, y una vez que ese trabajo concluyó —en la mayoría de los países hubo una sola ponencia; luego solamente dos países hubo una pluralidad de ellas—, y después de esa presentación, comenzamos un proceso de discusión.

Desde luego, una discusión que fue más bien la apertura de un campo muy vasto antes que la exploración exhaustiva de temas, pero que tiene el inmenso valor, esta exploración, de precisar algunas fronteras en relación a las cuales la nueva discusión que tiene lugar en estos tiempos debe tener, o puede tener un marco referencial bastante preciso.

Creo que como experiencia intelectual y humana ha sido formidable. Lo ha sido para mí que, desde esa experiencia que señalaba el doctor Constantino Nalda en el sentido de que estamos muy exigidos por algunas responsabilidades

inmediatas muy concretas y muy apremiantes, es posible advertir cada vez que uno concurre —por lo menos cada vez que yo concurre a reuniones de esta naturaleza donde hay una discusión, donde hay intercambio de opiniones, de puntos de vista— que es absolutamente insustituible para la gestión pública, para la acción gubernamental, para el trabajo cotidiano, esa actividad de reflexión, de revisión permanente, de contraste de puntos de vista para que esa acción práctica que uno pretende desarrollar o desarrolla, adquiera sentido.

Uno de los problemas más graves de toda experiencia de gobierno —y no sé si podríamos compartir ese punto de vista quienes aquí están o han estado en el ejercicio gubernamental— es que muchas veces la exigencia cotidiana, la exigencia inmediata hace perder, en no pocas oportunidades, los rumbos, el sentido, aquello en nombre de lo cual se ha llegado a las posiciones a las que se ha llegado en la dirección pública.

Entonces, creo que estas discusiones remueven mucho la necesidad, para nuestros gobiernos y nuestros gobernantes, de no perder los anclajes con lo que es indispensable, que es con una visión, con una concepción, con un para qué y un por qué de la labor que se desarrolla. Sobre todo en un momento en que yo tengo la impresión de que en América Latina estamos en una situación extremadamente complicada —por lo menos es la perspectiva que yo tengo, que puede ser sesgada y a lo mejor no es así visto desde otros países—, donde aquella inflamación intelectual y política de los '60 y de los '70 vino cediendo paso un poco por la derrota, otro por los errores, y un tanto por esa visión ultrapragmática que se ha apoderado de algunos sectores en nuestros países, de tal modo que aquellos poderosos movimientos intelectuales —se haya estado o no de acuerdo con ellos, pero que eran muy poderosos— fueron perdiendo encanto, terreno. Y, finalmente, lo que hemos tenido es una gran dispersión en el plano intelectual.

Y cuando esa dispersión ocurre, muchas veces el vacío teórico lo tiende a llenar algunas estructuras cuyas políticas pasan progresivamente a constituir una ideología. Y a veces, por qué no decirlo, a falta de ideología, en América Latina hemos tenido el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial.

Entonces, este es un problema muy serio que a mí esta experiencia con ustedes me remueve y me replantea. Entre otras cosas, porque en las intervenciones del grupo y de los integrantes del grupo me tocó coordinar, yo encuentro que está desarrollándose la base teórica de una nueva concepción del planteamiento del desarrollo, del crecimiento, que renuncia a los dogmatismos de hace unos cuantos años, que asume conceptos que hasta ahora habían sido propiedad privada de algunos sectores intelectuales y políticos, que los integra y los reformula, y que es capaz de anunciar el nacimiento, a mi juicio, de una concepción que integra muy fuertemente lo que es el papel del Estado, asume sin complejos temas como lo de la privatización, la reestructuración del Estado, la necesidad de avanzar en la participación de nuevos sectores. Un replanteamiento no solamente del estilo político, sino de lo político en nuestros países, con un contenido democrático que va mucho más allá del hecho electoral mismo. Porque hasta hace unos años, para nosotros, en América Latina, la democracia eran elecciones y nada más.

Ahora vemos que esto no basta. Y no solamente no basta, sino que democracias que no avanzan, no se profundizan, no se expanden, no se radicalizan en el sentido de enraizarse en los procesos reales de nuestras sociedades, son democracias que tienden a languidecer muy rápidamente y a desgastarse.

Entonces, creo que hay las bases, los fundamentos para una concepción mucho más convergente que, yo no sé, no estoy tan seguro ni tan convencido que sea una expresión del fin de las ideologías que tanto se han anunciado con

trompetas desde hace unas cuantas décadas, pero, en todo caso, lo que sí podría ser es una reformulación radical de esa concepción de la que nosotros, hemos sido a veces actores, a veces testigos y, generalmente, víctimas.

Esto está perfectamente —lo que estamos discutiendo y avanzando, y lo que se prefigura en nuestras discusiones— en correspondencia con lo que está ocurriendo en el mundo.

Creo que si no ocurriera lo que en nuestras discusiones asoma, o asomó en estos días, no estaríamos en sintonía con un mundo que se está reformulando de la manera tan profunda que conocemos en este tiempo.

Tendría que decir, para concluir, que esta transformación que está realizándose, a mi juicio tiene como dos pilares estratégicos fundamentales. Uno, que ya lo señalé, el de una concepción democrática muy profunda. Creo que el coqueteo intelectual que ha habido en algunos sectores con fórmulas autoritarias en el pasado, tengo la impresión de que eso ha concluido en buena parte de lo que es una fuerza dominante en toda Hispanoamérica y, particularmente, en algunos de los países que han padecido con mayor fuerza el proceso dictatorial. Creo que es una convicción bien arraigada.

Pero al mismo tiempo, esta convicción se une a la otra, a la necesidad de la eficiencia. La eficiencia no es cierto que sea una reivindicación de tecnócratas. La eficiencia no es cierto que sea una adición que puede existir según las conveniencias en cada momento. Yo creo que o la democracia muestra su capacidad de ser eficiente, o está imposibilitada en su raíz de continuar siendo una democracia real, existente.

Quiero también señalar que en el tema que nosotros trabajamos, el de la descentralización, la experiencia que, como veremos en las conclusiones, fue muy variada, apunta a que la descentralización, la redistribución del poder, este conjunto de reformas señala también un norte para el tipo

de transformación política, administrativa e institucional de nuestras sociedades.

Quiero concluir agradeciendo al instituto Nacional de Administración Pública la extraordinaria oportunidad de este encuentro. Yo me imagino que esto viene a reforzar la actividad que cada uno de nosotros desarrolla en sus respectivos países, y que establece, va estableciendo esa red que va cubriendo con un nuevo estilo, un nuevo desarrollo, una nueva mentalidad, este tipo de procesos, de problemas, de planteamientos que nos han reunido aquí. Muchas gracias.

CONCLUSIONES

1. Concepción general de la descentralización

De acuerdo con la definición de la Real Academia de la Lengua Española, descentralizar es «transferir a diversas corporaciones y oficios parte de la autoridad que antes ejercía el gobierno supremo del Estado».

Se trata de un proceso de naturaleza esencialmente política, cuyo objetivo fundamental es impulsar una redistribución del poder en la sociedad, contribuyendo a la promoción de la eficiencia del Estado. Es una forma de renovación, oxigenación y reivindicación del orden político-democrático, que supone una redefinición de las funciones del Estado que, lejos de minimizarse, adquieren una nueva dimensión.

Cuando nos referimos al Estado estamos involucrando a los tres poderes que lo conforman (Ejecutivo, Legislativo y Judicial), pues dichos procesos de descentralización los abarcan de igual manera, sin distinguir entre las funciones que son monopolio del Estado (vgr. seguridad, defensa, justicia y relaciones exteriores) y aquellas que pueden ser ejercidas conjuntamente con el sector privado (vgr. salud y educación).

La palabra descentralización está cada vez más asociada al concepto de democracia, ya que la sociedad demanda cada día una mejor administración de la justicia social y, además, un equilibrio en la distribución del poder.

El proceso de descentralización implica desburocratizar y alejar el riesgo de automatización, adoptando mecanismos gradualistas y paulatinos, evitando caer en la ingobernabilidad del sistema y respetando los correspondientes niveles jerárquicos y atribuciones.

Los efectos de la descentralización no debilitan los objetivos y funciones del Estado, sino que los fortalecen con una mejor articulación en el plano territorial y una mayor eficiencia al descongestionar su centralización. Por otra parte, posibilita la desarticulación de los entornos de privilegio y crea una base sólida para el ejercicio de la participación social, a través del acercamiento de las instituciones a los ciudadanos.

Atentan contra ella la falta de continuidad en las funciones de los servidores públicos, derivadas de la ausencia de políticas estables que aprovechen la experiencia adquirida, toda vez que con cada cambio institucional se pretende reformular los criterios y políticas existentes.

2. Descentralización y reforma económica

Históricamente, la participación del Estado ha sido fundamental para el desarrollo económico y social de Iberoamérica. No obstante, por su exceso de paternalismo, autoritarismo y diversas razones, ha generado graves consecuencias para la sociedad en su conjunto.

Debe desecharse el falso antagonismo entre lo público y lo privado. Muchos mitos y conceptos tradicionales deben ser revisados y de cierta forma reformulados; entre otras, caben interrogantes tales como: ¿El Estado tiene la exclusi-

vidad del bien común? ¿El sector público es por naturaleza ineficiente? ¿El sector privado es necesariamente más eficiente?

Los procesos de privatización en curso en nuestros países, se explicarían, en gran parte, como reacción a los excesos de intervencionismo estatal. Sin embargo, no se debería tratar de menoscabar la función del Estado, sino de potenciar su capacidad de respuesta ante las crecientes demandas sociales. Por lo tanto, la privatización también sería conveniente cuando su orientación pretenda contribuir efectivamente a la descentralización, democratización, desarrollo y eficacia, coincidentes con los objetivos nacionales. La privatización debe ser tratada y considerada como un instrumento para el progreso económico y social. La reestructuración del Estado, en todo caso, ha de significar también el redimensionamiento del sector privado.

3. La profesionalización de los recursos humanos

Todo proceso descentralizador debe ir acompañado de la profesionalización de la Función Pública (capacitación, información, cooperación internacional, etc.). Sin embargo, en ocasiones, por razones políticas, la decisión de profesionalizar se ha concebido a posteriori de dicho proceso. La profesionalización debe ser complementada con la estabilidad en el empleo y con un marco legal adecuado, como puede ser la Ley de la Función Pública. Los valores inculcados mediante la educación en todos los niveles, deben servir de sustento a la formación y la cultura del docente y del docente para que, a través de ella se promueva el sentido solidario con la comunidad.

4. Los recursos financieros en la descentralización

No existe un verdadero proceso descentralizador si no se dispone de niveles adecuados de financiamiento.

Ante la escasez de recursos presupuestarios, se debe posibilitar a las instituciones descentralizadas, alternativas propias de obtención de recursos y evitar su inmovilización, intentando establecer, entre otros, mecanismos de recaudación tributaria compatibles con los objetivos propuestos.

Ante las circunstancias socio-económicas adversas por las que atraviesan nuestros países, se plantea el siguiente dilema: En situaciones de crisis, ¿Es la descentralización un instrumento idóneo para disminuir sus efectos o puede contribuir a su agravamiento y, por ende, se debe postergar la oportunidad de su aplicación? Así también ¿Cabe plantearse la descentralización del control?

De hecho, en algunos casos, estas crisis se traducen en elevadas tensiones inflacionarias e hiperinflacionarias que condujeron a una fuerte centralización. Por ello, deben escrutarse los distintos sistemas de financiamiento de los niveles de gobierno subnacionales —que no supongan el subfinanciamiento de otros niveles—, donde además de una adecuada división entre tributos centrales y propios de las regiones, cabría considerar mecanismos de subvención, compensación o coparticipación a aquéllas de menor capacidad fiscal, para asegurar la equidad.

5. Participación social

Para lograr el éxito de la descentralización se requeriría intensificar el uso de los mecanismos o canales disponibles de participación ciudadana, a efectos de que se sientan corresponsables del proceso. Se deberían rescatar las iniciativas

y propuestas de la población organizada, y de las organizaciones no gubernamentales.

Este concepto innovador de participación, supone compartir criterios de compromiso comunitario, concientización ciudadana, solidaridad y responsabilidad social.

6. Rol del municipio

Las administraciones locales debieran constituir el elemento movilizador de aproximación del Estado Central a las demandas ciudadanas.

En la actualidad se tiende a identificar la actividad municipal como factor dinamizador de los procesos de descentralización.

RECOMENDACIONES

Enunciadas las conclusiones, se presenta la necesidad de definir el modelo de descentralización a seguir. Frente a la alternativa de decidir la adopción de un modelo aplicado en países de mayor desarrollo o generar un modelo que soslaye dicha experiencia internacional, consideramos que la metodología más adecuada debe basarse en los siguientes criterios:

1. Formulación del perfil del modelo de descentralización tendiente a incrementar la productividad de las administraciones públicas.

2. Búsqueda y acumulación de información adecuada sobre el funcionamiento de experiencias en países extranjeros.

3. Mejoramiento de la profesionalización de la Función Pública, con el fin de garantizar la eficacia de la gestión y

capacidad de adaptación a las nuevas y cambiantes exigencias sociales.

4. Identificación de estrategias que incorporen valores y políticas de consenso social, que privilegien procesos graduales en su evolución, minimizando los riesgos que supone toda acción descentralizadora.

5. Incorporación del sector informal al ámbito de influencia estatal por su creciente significación social y económica, con el propósito de su contribución a un eficaz y completo proceso descentralizador.

6. Potenciación e incremento de los canales de participación ciudadana, haciéndolos actores solidarios en el proceso descentralizador.

7. Procurar niveles adecuados de financiamiento, a fin de lograr condiciones favorables para el éxito de la gestión descentralizadora.

8. Búsqueda de nuevas alternativas descentralizadoras, basadas en la gestión municipal como instancia mediadora y de integración entre el Estado y la sociedad.

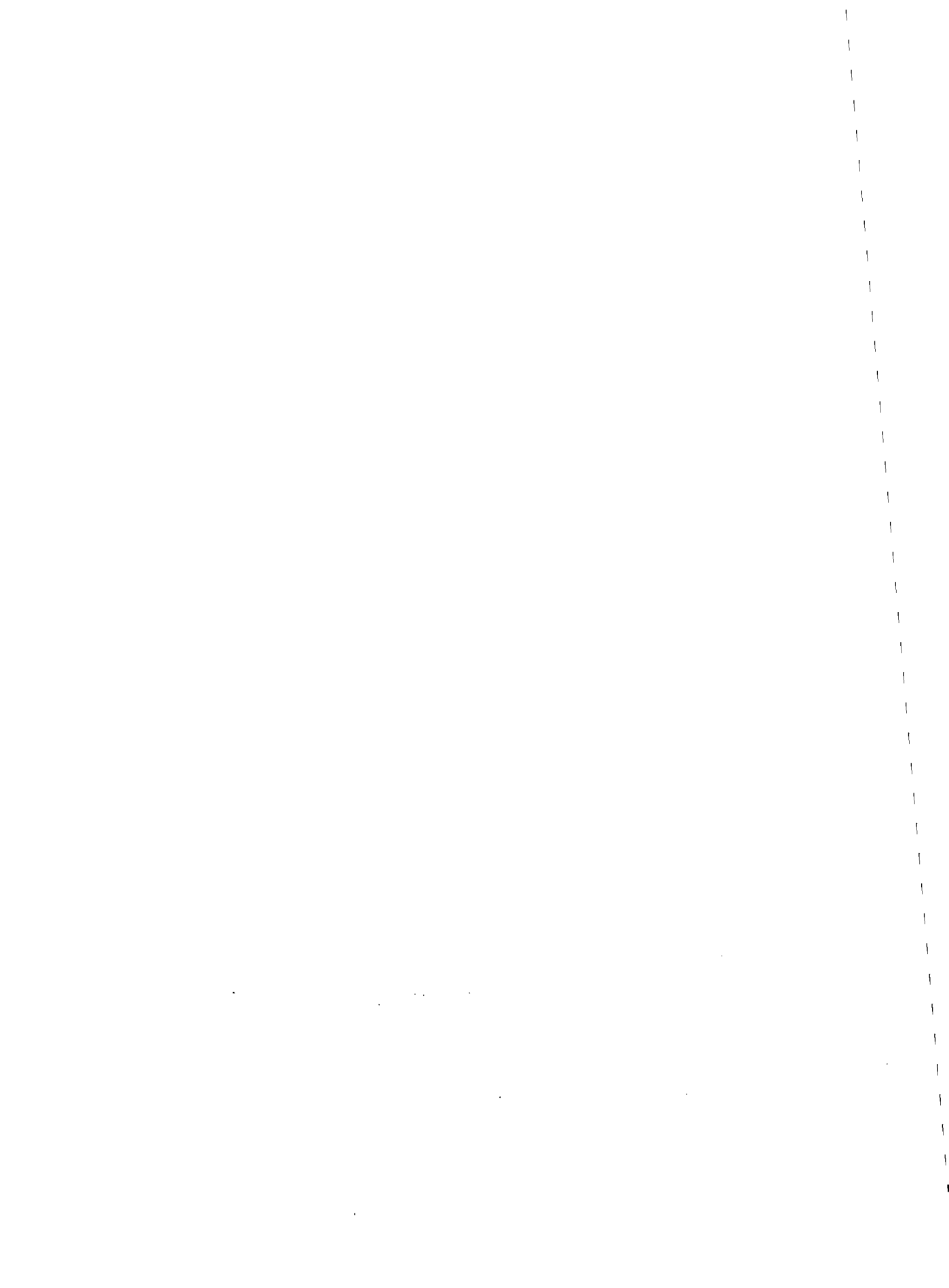
GRUPO 3.º

«Las Administraciones Locales y su participación en programas de desarrollo.»

COORDINADOR:

Excmo. Sr. D. Diego Younes Moreno

Magistrado del Tribunal Supremo y ex-Ministro de Trabajo y Seguridad Social de Colombia.



Pues sea lo primero agradecer al Instituto Nacional de Administración Pública, a su Presidente, a sus directivos, a sus autoridades por la invitación que me formularon en su oportunidad para poder compartir con todos ustedes esta experiencia intelectual.

Después de esas palabras de agradecimiento me parece que sería importante destacar que en nuestro grupo, cuyos debates giraron alrededor del tema «Las administraciones locales y su participación en programas de desarrollo», se logró un importante clima de debate y de confrontación.

Ese clima de debate y de confrontación, justamente, surgió y se generó por diversos motivos. El primero, porque las exposiciones de los distintos países que participaron en el grupo tuvieron un material lo suficientemente serio e idóneo como para suscitar y excitar de los demás participantes los correspondientes debates, críticas, confrontaciones, exámenes, etcétera.

En segundo lugar, porque muchos países que estaban representados por varios ponentes prefirieron no hacer una presentación conjunta sino, más bien, cada uno de ellos llevar su propia exposición. Esto permitió que se vieran distintas aristas y distintas ópticas, aun de situaciones vividas en un mismo país. Bien sea porque, como todos sabemos, no es lo mismo la forma como los profesores universitarios o los académicos juzgan o encaran las cosas, que como las mira el funcionario público, que como las mira, eventualmente, personas vinculadas al sector privado. En segundo lugar, porque se trataba de un grupo de especialistas, de conocedores en la materia propia de nuestro grupo de trabajo.

Todos ellos pasaron en su oportunidad por estas mismas aulas y estos mismos escenarios, bien sea para hacer los cursos de dos años, o para hacer los cursos cortos, de tal manera que estaban imbuidos del tema y llevaban una adecuada preparación.

Un tercer punto que me parece fue un factor primordial para lograr un ambiente propicio a la disertación y a la controversia intelectual con ánimo franco, pero respetuoso de las tesis contrarias, fue el hecho de que se trascendió la discusión puramente técnica para darle un sentido político.

En efecto, se vio que los procesos de descentralización, el compromiso del municipio, el municipio como primer escenario de las interacciones de los ciudadanos no era solamente un ente prestador de servicios. En manera alguna. En el municipio —decíamos al interior de nuestro grupo— se puede estar jugando la suerte de nuestras democracias.

Fortalecer el municipio, fortalecer la participación comunitaria en el municipio, asociar a los usuarios con las decisiones es crear el clima de democracia que todos queremos consolidar en nuestros países.

Por eso debo advertir, con una gran satisfacción, que comparto muchos de los planteamientos iniciales del ministro Carlos Blanco, ministro de la Reforma del Estado de nuestro país hermano, de Venezuela, y presidente en su país de la Comisión Presidencial para la Reforma del Estado.

El decía que ya en nuestros países no basta con el hecho electoral. Yo creo exactamente lo mismo. Ciertamente, deberíamos admitir que la democracia representativa juega un rol importante y jugó un rol importante. Y seguramente, y sin duda, hay que seguirlo manteniendo. Pero estoy de acuerdo con él en que eso no basta. De la democracia representativa se deben dar los pasos, sin ninguna vacilación, a la democracia auténticamente participativa.

En ese esfuerzo estamos en Colombia. Quizá a partir del 9 de diciembre próximo, con motivo de la institucionalización

de la Asamblea Constituyente, trataremos de dar pasos agigantados en ese aspecto.

Finalmente, dentro de un informe de cómo se trabajó en este grupo, yo diría que logramos hacer algo bien importante. No me vacilaría la palabra para decir que hicimos un verdadero ejercicio de derecho administrativo comparado, de administración pública comparada, y de instituciones políticas comparadas. Justamente porque el material, la posibilidad de las vivencias distintas de cada uno de los países creaba el ambiente, el caldo de cultivo para que se propiciara ese encuentro de administración comparada que nos permitió entender que en muchas cosas estamos muy cerca y tenemos problemas comunes. Y lo válido aquí cuando he oído las conclusiones del grupo uno y dos. Y también que hay otra serie de instituciones particulares, peculiares, en las cuales hay un grado de avance mayor en unos países o en otros.

Justamente, ese ejercicio de comparaciones o de diferencias es el que contribuye a hacer de estos coloquios fuerzas intelectuales que contribuyan a impulsar los procesos de cambio administrativo que vivimos en nuestros países y, en particular, de los cambios de descentralización, de los cambios en desarrollo regional, que era justamente el tema materia de este seminario, muy imbuido y muy alimentado por los conceptos de derecho local, de administración local, de descentralización, de participación comunitaria, etcétera.

Los puntos centrales sobre los cuales giró el debate en nuestro grupo tres sobre administraciones locales y su participación en programas de desarrollo fueron, muy sintéticamente, los siguientes (porque no quiero abusar, en manera alguna, del uso de la palabra):

- el primero fue la adecuación del sistema jurídico al proceso democratizador y autonómico de las administraciones locales;
- el segundo, el financiamiento de las administraciones lo-

cales desde la perspectiva del centralismo del ingreso fiscal;

- el tercer punto se relacionó con las políticas de descentralización propiamente dichas y, dentro de él, fundamentalmente, la internalización del desarrollo de las regiones;
- como cuarto tema tuvimos la presencia de la universidad en los programas de desarrollo a través de la profesionalización y servicio civil de las administraciones locales, y a través de la vinculación de los programas de investigación científica que se realizan en nuestras «almas mater» con los procesos y proyectos de desarrollo local.

Igualmente, nos ocupamos de examinar el municipio como ente dinamizador del desarrollo regional, de la misma manera de los sistemas de control en la gestión municipal, la tutela de los servicios básicos de las administraciones locales. Yo subrayaría este punto porque tratamos de hacer un ejercicio, yo creo, muy importante, y es la identificación y señalamiento de aquellos servicios fundamentales que, por su importancia, por su obligatoriedad de ser satisfechos a la comunidad deben ser tutelados como se tutela cualquier otro derecho en nuestras organizaciones político-jurídicas.

Igualmente, nos ocupamos de examinar las administraciones locales en la protección del viento del medio ambiente, y de los problemas de conurbación que apreciamos nosotros en particular en nuestras ciudades capitales.

De tal manera que ésta fue la agenda de temas. Alrededor de cada uno de estos temas hubo ponencias, muchas veces, como les digo, de distintos países con distintas visiones. Posteriormente se hizo un debate después de cada uno de estos temas. Finalmente logramos un consenso de conclusiones.

Y yo creo que, fundamentalmente, y dentro de una perspectiva muy sintética, señor Presidente del Instituto y señores

miembros de la Mesa de honor que me acompañan, fue realmente ésta la temática y fue éste el clima.

Y entonces, eso sería lo que yo quisiera contarles, no sin antes reconocer que, como siempre, en Alcalá de Henares encontramos una vivencia intelectual, caminos nuevos de investigación y, sobre todo, un calor y afecto humanos dignos de especial relieve y mención. Gracias, señor Presidente.

CONCLUSIONES

Puntos centrales de debate:

1. Adecuación del Sistema Jurídico al proceso democratizador y autonómico de las Administraciones Locales.
2. Financiamiento de las Administraciones Locales.
 - 2.1 Centralismo del Ingreso Fiscal.
3. Políticas de Descentralización.
 - 3.1 Internalización del Desarrollo de las Regiones.
4. Presencia de la Universidad en los Programas de Desarrollo.
 - 4.1. Profesionalización y Servicio Civil de las Administraciones Locales.
5. El Municipio como ente dinamizador del Desarrollo Regional.
6. Sistemas de Control de la Gestión Municipal.
7. Tutela de los Servicios Básicos de las Administraciones Locales.
8. Las Administraciones Locales en la Protección del Medio Ambiente.
 - 8.1. Las explosiones demográficas.

El Desarrollo de las Economías Regionales debe tener a las Administraciones Locales como medio o factor dinamizador

esencial de los programas y proyectos que deben ser impulsados.

La visión de este proceso de Desarrollo deberá exceder límites provinciales de una Nación y buscar integrar regiones de carácter interprovincial e internacional tendiendo al desarrollo geoeconómico, donde el municipio sea el ente protagónico.

La inserción de las administraciones locales en este perfil de cambio requiere que los gobiernos efectúen las modificaciones Constitucionales y Legales para dotar de independencia y autonomía a los gobiernos locales, en los asuntos propios de su competencia, conduciendo a revertir la hipertrofia jurídica secular que ha desvirtuado las esencias de las administraciones locales. En ese sentido, esta normativa debe contener disposiciones que aseguren a los gobiernos locales la dotación de recursos propios para que la autonomía sea una realidad y no una falacia formal.

Este marco jurídico también debe establecer el acceso a la función edilicia por medio de elecciones libres y periódicas; y establecer los sistemas de control que asegure la eficacia y eficiencia de las administraciones locales. Este objetivo estará garantizado, si se cuenta con la participación ciudadana.

Los gobiernos nacionales deben abandonar el rol omnipotente y generar las macro políticas descentralizadoras, actuando como orientador en el desarrollo regional y, delegando a las administraciones locales la misión dinamizadora de los planes, programas y proyectos de modernización de sus comunidades.

En esta perspectiva los Municipios necesariamente deben generar una política de profesionalización de sus agentes públicos, estableciendo sistemas de carreras administrativas y servicio civil municipal que garanticen la racionalización de los recursos y la eficiencia y eficacia de los servicios a la ciudadanía.

Se advierte también la importancia del rol que pueden

asumir las Universidades insertándose en programas de cooperación intermunicipales, acercando sus conocimientos, recursos humanos, científicos y tecnológicos en favor de la consecución de los objetivos de profesionalización de los agentes locales, modernización de sus administraciones y realización de proyectos de desarrollo.

Una manera de optimizar los exiguos recursos con que cuentan las administraciones locales lo constituye la generación de políticas que tiendan a propiciar la colaboración intermunicipal en la búsqueda de soluciones y de desarrollo de proyectos para necesidades comunes, estimulando la participación solidaria de las fuerzas organizadas de la sociedad civil.

Un tema que mereció atención especial en las distintas sesiones de este grupo fue el concerniente al objetivo de la protección del medio ambiente que no pueden soslayar los programas de desarrollo nacional, regional y local, debiendo los mismos garantizar su protección y asegurar una explotación racional de los recursos naturales.

GRUPO 4.º

«Mecanismo de Cooperación inter-administrativos.»

COORDINADOR:

Ilmo. Sr. D. Gonzalo Martner

Subsecretario de Desarrollo Regional y Administrativo.

Ministerio del Interior. Chile.

Yo quiero, en primer lugar, agradecerle al señor Presidente del INAP esas palabras. Y quiero hacerlo porque precisamente quería agradecer al INAP la oportunidad que nos ha brindado de realizar una de las tareas en las cuales estamos empeñados con mucho énfasis, que es el de procurar la reinsertión de Chile en el concierto de naciones democráticas y, en este caso, muy particularmente con todos nuestros compatriotas latinoamericanos y también con España.

Y lo hago agradeciendo no sólo esta oportunidad, sino el conjunto de acciones de solidaridad, como aquella que nos relataba José Constantino, de la cual fuimos objeto los chilenos, y que ha sido un apoyo fundamental y un soporte esencial para este proceso nuestro —tardío pero, sin embargo, sólido— de recuperación de la democracia.

Y quiero aprovechar también para señalar que ha sido para mí un gran honor el poder reencontrar acá a Carlos Blanco, que fue una de las personas que cuando nos tocó salir al exilio en el año setenta y tres, Venezuela nos brindó una solidaridad que en ese momento era, en fin, particularmente importante en momentos muy dolorosos, cuando él era aún sólo un joven y brillante profesor universitario.

Y creo que entonces ese es el clima en el cual hemos venido a participar en este evento que nos ha brindado esta oportunidad, realmente muy extraordinaria, de conocer la evolución en los diversos países de América Latina y en España, y también en otros países europeos, de las dinámicas democratizadoras del Estado, de modernización del Estado.

Y también quiero en este sentido agradecer el cómo el INAP organizó este Seminario, porque creo que el hecho de

poner en primer término el tema de la función pública como prestadora de servicios se inscribe dentro de un concepto muy indispensable, que es el de la revalorización del servicio público como un componente esencial de nuestras democracias.

Ahí se han desarrollado un conjunto de análisis, de reflexiones, que luego se han acompañado de, ni más ni menos que uno de los componentes de esos procesos de democratización del Estado y de modernización del Estado, que es el de afirmar la necesidad de su desconcentración, de su descentralización. Bajo el principio de que los problemas de la comunidad deben procurarse del modo más próximo posible, desde el punto de vista administrativo, a esos problemas. Y creo que en ese sentido, un componente muy esencial de los proyectos que se viven hoy día en todos nuestros países es, precisamente, el de la desconcentración, de la descentralización.

Y, por último, nos ha tocado a nosotros, en este grupo de trabajo, si se quiere, tocar el tema que —dentro del orden lógico con el cual ha sido organizado el Seminario— tiene una importancia muy significativa, que es el de la cooperación interadministrativa en este nuevo contexto. Contexto de revalorización de la función pública al servicio de nuestras comunidades, contexto de desconcentración y de descentralización que, en el fondo, como ya se ha dicho, constituye un elemento central de la apertura de la administración a la participación ciudadana en sus diversas instancias.

Y, naturalmente, el tema de la cooperación entre administraciones viene a ser un elemento absolutamente fundamental para darle coherencia a ese conjunto de procesos de revalorización de la función pública y de descentralización de la función pública.

Hemos tenido ocasión, en el grupo de trabajo, de escuchar exposiciones de Costa Rica, de Méjico, de República Dominicana, de Colombia, de Perú, de Guatemala, de Brasil, de

Uruguay, de Argentina, de Chile, también de Italia, que han sido enormemente enriquecedoras y que nos han permitido tener una visión, ir construyendo, en el proceso de debate y de trabajo, ir construyendo una visión de la muy difícil tarea que en cada país constituye precisamente la coordinación entre administraciones.

Hemos abordado temas que son los fundamentales en esta materia. En primer lugar, el tema de las competencias de unas y otras administraciones. Competencias que, naturalmente, tienen particular relevancia en cuanto a su fijación de límites y fronteras en los procesos descentralizadores y modernizadores de las administraciones centrales.

En este campo hemos abordado también, con mucha detención, la necesidad de ampliar los mecanismos de participación. Todos estos elementos van a ser relatados por el expositor que hará el recuento de las conclusiones. Pero quería mencionar que ha habido un abordaje de ese tema con bastante detención, y se ha vinculado este tema de la distribución de competencias al interior del nivel central de la administración, al interior de los niveles desconcentrados y descentralizados en el caso de los estados federales, entre uniones o federaciones y los estados federales, como uno de los temas principales.

Y, por cierto, muy vinculado al anterior, el tema de la toma de decisiones respecto al financiamiento de la administración en sus diversos niveles, tanto en lo que se refiere a la recaudación tributaria como, y muy particularmente, a la dotación de recursos financieros adecuados a cada uno de estos niveles, como ya ha sido mencionado en anteriores exposiciones.

También hubo en el debate particular atención a todo el tema de la evaluación de la calidad de la prestación de los servicios. Y en este sentido se discutieron temas muy interesantes que creo van a ser de utilidad para todos nosotros a propósito de, precisamente, vincular el tema de la calidad de

la prestación de servicios a la coordinación interadministrativa, de modo de permitir mayor transparencia y mayor capacidad de control ciudadano precisamente sobre la función pública y sobre la calidad de esta función pública.

Por último, quiero señalar que tal vez la conclusión principal a la que se llegó en los debates, en las ponencias, en las discusiones, es que ha llegado la hora de abordar con mucha seriedad un cambio conceptual muy profundo en esta temática de la coordinación interadministrativa y, más globalmente, en los temas de la función pública.

Y particularmente, a propósito del cambio conceptual que se requiere para no entender a la administración sólo como un conjunto de organismos dotados de potestades y competencias, y que realizan sus actividades en función de esas potestades y competencias, sino también, y al mismo tiempo —e incluso más importante aún que ese concepto de administración de potestades—, pasar a un concepto, entonces, de más bien una administración volcada a la ejecución programática; al abordaje de una administración por objetivos que, en definitiva, implique no sólo el tema de la coordinación vertical de las administraciones en sus diversas instancias, sino muy particularmente la capacidad de flexibilizar el funcionamiento de la administración a propósito de un enfoque de tipo horizontal que permita procurar avanzar en la ruptura del corporativismo institucional que forma parte muy, diríamos, propia de la inercia de las diversas administraciones. Pasar, entonces, del corporativismo puramente institucional al compromiso programático, a la coordinación horizontal, y a la cultura organizativa en nuestras administraciones.

Creemos que en ese cambio conceptual se juega buena parte de la posibilidad de crear esta cultura de la cooperación al interior de las administraciones, de unas administraciones sectoriales respecto de otras administraciones sectoriales o funcionales, de las administraciones de nivel central respecto a aquellas de nivel territorial en sus diversos ámbitos, desde

el momento en que entendemos que el mero voluntarismo no constituye un instrumento suficiente, sino que, por el contrario, lo que se requiere es, precisamente, abordar temas principales de orden programático que, finalmente, constituyan el compromiso del gobernante con la ciudadanía. Y que, al mismo tiempo, implica trabajar sobre objetivos precisos, sobre opciones estratégicas prácticas que sean el elemento, por tanto, de coordinación de las acciones de las diversas administraciones.

Y, en consecuencia, que pasemos de una lógica de coordinación interadministrativa que trascienda aquello que está establecido en la norma, y que respetando, por cierto, lo que está establecido en la norma, pase o logre pasar progresivamente a la coordinación a propósito de objetivos, a propósito de estrategias concretas, delimitadas en el tiempo, que se vinculan a la dimensión programática que todo gobierno tiene, en tanto en democracia los gobiernos son electos para realizar programas, para satisfacer necesidades que la propia ciudadanía ha manifestado a través de diversos modos.

En este sentido, entonces, es que quisiera concluir, señalando que ha habido una oportunidad, creo única de poder compartir visiones, experiencias de suyo muy complejas. Y, al mismo tiempo, se ha llegado a sostener un conjunto de enfoques, un conjunto de maneras de mirar el tema que creo van a ser útiles a vuestros propios debates, y que ahora va a relatar la persona que está encargada precisamente de exponer estas conclusiones. Muchas gracias.

CONCLUSIONES

Este tema nos lleva a reflexionar y mejorar el conocimiento mutuo entre los países concurrentes al evento, con el propósito no sólo de disponer de mayor información sobre la situación de las Administraciones Públicas de América

Latina y la zona del Caribe, en un tema de especial interés y de particular actualidad, especialmente en una época en que se transitan acelerados procesos de integración a nivel regional.

Siendo el ámbito de la cooperación muy vasto, entendemos que se da en tal sentido una doble vía, ya que cooperar significa en su acepción literal «hacer juntos», no es un proceso que se reduce a la existencia de posibles receptores y donantes. Creemos que la cooperación es un proceso de igualdad, donde se da y se recibe en interés recíproco, en áreas específicas del quehacer de los pueblos. Por lo tanto, el conocimiento comparado de la situación de dichos países sobre esta temática, habrá de ser particularmente útil no sólo para el aprovechamiento de experiencias ajenas, sino para transitar un camino de homogeneización de técnicas y procedimientos, base necesaria para la integración tan ansiada.

Cada una de las delegaciones presentes en el Seminario y en este Grupo N.º 4, hizo entrega de sendos informes documentados sobre la realidad específica en el tema de sus respectivos países. Obviamente, siendo como dijimos una temática muy amplia, resulta evidente que su consideración involucra una diversidad de enfoques, soluciones y resultados diferentes, aunque no necesariamente divergentes, hábida cuenta de las características de la organización política y administrativa de cada uno de los países representados, así como a las distintas condiciones de orden económico, social y cultural de los mismos.

Como resultado de los trabajos y exposiciones realizadas, el Grupo ha llegado a las siguientes conclusiones:

1.º La cooperación inter-administrativa plantea diversos problemas y dificultades, aunque se reconoce la necesidad de incentivar los mecanismos existentes con tal propósito o crear aquellos que se entiendan necesario, a fin de alcanzar una efectiva optimización de los recursos técnicos, humanos,

materiales y financieros de las administraciones, tan escasos en los países en vías de desarrollo.

La cooperación puede alcanzar dos planos de enfoques: uno con relación a la estructura interna de la Administración de cada país, y otro, respecto de entidades de distintos países o con organismos internacionales.

2.º Los procesos de integración regional entre distintos países de la América Latina y el Caribe (Pacto Andino, Aladi, Mercado Común Centroamericano y más recientemente, la integración en un área común de Argentina, Brasil y Uruguay) creados como respuesta a las demandas de sus habitantes y a la dinámica acelerada en el orden internacional, requieren que las administraciones, tanto a nivel nacional como de sectores específicos o de las respectivas divisiones territoriales, ajusten sus ordenamientos jurídicos, a fin de que los objetivos previstos en los programas de integración se cumplan sin mayores tropiezos o retardos, así como de sus procedimientos de ejecución. Para ello es necesario que en el proceso de instrumentación de los convenios o tratados, todas las entidades de la Administración, sean del Gobierno Central, de las Entidades Autónomas o Empresas Públicas y de los Gobiernos de las distintas divisiones territoriales, tengan una participación activa, para lo cual deben crearse los instrumentos y ámbitos de coordinación, comprometíendolas directamente en el proceso integratorio.

3.º La asistencia técnica suministrada por organismos internacionales, como forma de cooperación entre países, o las previstas en los convenios de integración, debe alcanzar no sólo a las entidades del Gobierno Central, sino al resto de la Administración, inclusive a nivel municipal, de forma tal que los avances tecnológicos se difundan en todo el espectro de la organización de los Estados. Con este fin, la asistencia externa debe concretarse sobre proyectos específicos y en especial, sobre los procesos de adecuación de las estructuras

administrativas a los cambios que necesariamente habrán de producirse.

4.º Aún cuando en la mayoría de las Administraciones se comprueba la existencia de órganos o entidades con funciones de planeamiento y programación, éstos corresponden en general al Gobierno Central, siendo prácticamente ausentes en el resto de las entidades de la Administración, o que, cuando existen, no tienen vínculos estrechos para una acción coordinada entre sí, como debe ser la norma para lograr una real cooperación en el plano programático. Por lo tanto, es necesario que en cada una de las organizaciones de la Administración existan sectores cuyos cometidos consistan, precisamente, en el diseño e implementación de los planes y programas, pero muy especialmente, que se relacionen y trabajen conjuntamente con los órganos del Gobierno Central para lograr una real coherencia en las políticas nacionales.

5.º Se hace indispensable crear una cultura cooperativa que permita mayores flujos de información y productos inter-administrativos, que ataque frontalmente los hábitos de enclaustramiento de las instituciones. La especialización del trabajo burocrático ha limitado la cooperación interinstitucional e inter-administraciones, por lo que se hace necesaria la profesionalización de servidores públicos generalistas, que en forma independiente estudien, formulen y pongan en marcha mecanismos de cooperación.

6.º Dado que muchas veces los procesos de cooperación se frustran por diferencias en la ideología o procedencia política de los niveles superiores de dirección, debe establecerse mediante norma legal que dichos administradores por lo menos deberán tener un conocimiento destacado o una vasta experiencia en el área de competencia de los organismos para los cuales serán designados y limitar la existencia de cargos de confianza o de designación directa del Gobierno Central o de los Gobiernos de las divisiones territoriales, a

aquellos que se vinculen concretamente con la implementación de las políticas generales trazadas por el correspondiente órgano de gobierno.

7.º Se requiere la creación o reactivación de órganos que se dediquen específicamente a la optimización de los recursos humanos y materiales de cada institución, por vía de racionalización de los métodos y procedimientos operativos, los que deberán realizar estudios específicos sobre las perspectivas de la cooperación inter-administrativa, buscando los mecanismos más adecuados para cada región o sector de la economía o gestión de la Administración.

8.º Deberá promoverse una más amplia distribución de competencias, en especial una mayor delegación de autoridad a las entidades u órganos subordinados, a fin de que éstos estén en condiciones de coordinar las acciones para la consecución de objetivos comunes a más de una institución, sin perjuicio de la sujeción a los enfoques globales dados en los Planes de Desarrollo o de la política general establecida por el Gobierno Nacional.

9.º Existe una evidente necesidad de que la coordinación de las políticas y los planes se cumpla no sólo entre el Gobierno Central y las restantes entidades de la Administración Pública, sino entre éstas mismas. En particular, no es muy frecuente que las administraciones de las entidades territoriales coordinen entre sí y cooperen en el cumplimiento de objetivos comunes, en forma independiente de la que se verifica con el Gobierno Central. La formación de un cuerpo colegiado conjunto entre las mismas, es un buen método para alcanzar una más efectiva cooperación y coordinación.

10.º El enfoque descentralizador en la captación de ingresos tributarios por parte de las entidades territoriales, cobra auge en la actualidad toda vez que las regiones están absorbiendo actividades delegadas por los gobiernos centrales. En consecuencia, éstas deben disponer de recursos suficientes

para la satisfacción de las necesidades de la población en su área. La ley deberá atribuir a tales entidades la capacidad para establecer y disponer libremente de tales recursos, por lo menos en una proporción tal que evite que las mismas se conviertan en simples demandantes de recursos del Gobierno Central, con lo que se les libera de la potestad discrecional del gobernante de turno. Debe tenerse en cuenta que dichas administraciones están en condiciones de captar más eficazmente, por la proximidad con el medio en que se generan las demandas y por su conocimiento directo de la problemática regional, los intereses de la población de la región o municipio.

Esta atribución de competencias, debe llevar consecutivamente la responsabilidad por la oportunidad o legalidad de los gastos, al igual que acontece con los órganos del Gobierno Central de auditoría y contralor.

11.º La cooperación entre las administraciones de las distintas divisiones territoriales de cada país, puede alcanzar formas en que se produzca una redistribución más efectiva de los recursos de una determinada región, provincia o estado, mediante la constitución de fondos comunes de inversión, especialmente en el área social, independientes de la asistencia, que por vía también de redistribución se hubiere acordado con el Gobierno Nacional, aunque debidamente coordinada con las políticas nacionales.

12.º Debe limitarse la facultad discrecional de los Gobiernos Centrales en la asignación de fondos para las entidades de la administración local, estableciéndose mediante ley aportes porcentuales y obligatorios a cada entidad territorial de los ingresos tributarios nacionales, con relación a programas específicos diseñados por aquellas, para la satisfacción de necesidades de la población de su área. La asignación de partidas globales, no condicionadas a proyectos, no son convenientes dado que ellas pueden destinarse eventualmente a fines distintos de los previstos originalmente.

13.º La cooperación inter-administrativa debe alcanzar también a sistemas de información sobre la gestión operativa de las distintas entidades de la Administración, sobre la base de parámetros objetivos específicos para cada tipo de función. El intercambio de informaciones sobre los índices de productividad y eficiencia en tareas o actividades similares, permite apreciar el retraso de ciertas administraciones y promueve una sana competencia entre las mismas. Por lo tanto, deben crearse por vía legal los instrumentos que tiendan al establecimiento de medios de intercambio de informaciones. La reserva de la información sobre la gestión operativa tiende a servir de base a la justificación de las ineficiencias, ya que no permite la comparación de los índices de productividad y rendimiento respectivos.

14.º La mejora de los índices de eficacia y productividad debe alcanzarse no sólo a través de los tradicionales mecanismos de incentivación del personal, que no sólo deben referirse al nivel salarial o a la promoción en la carrera administrativa, sino al de las propias instituciones, a través de los mecanismos de distribución o asignación de recursos o del crédito. Aquellas organizaciones que no alcancen determinados niveles de eficiencia en la prestación de un determinado servicio, tendrán restricciones que fuercen a las mismas a buscar esa mejora y a facilitar los medios de cooperación y coordinación.



Ministerio para las Administraciones Públicas
Instituto Nacional de Administración Pública

P.V.P. 500 pts.