

**No. 9**  
**Julio 2010**

### En esta edición

- Perspectivas
- Reseñas
- Artículo – Por Rosa Nely Méndez
- Evento - Una nota del Taller Global sobre Administración Pública y Gobernabilidad Local, realizado en Panamá
- Sitio Web Temático
- Golstat
- Enlaces de interés

## Perspectivas

### Gobernabilidad Local y Administración Pública: ¿Para Qué y Cómo?

La promoción y gestión del desarrollo humano en el ámbito sub-nacional presupone la existencia de instituciones y normas eficaces que fomenten y amplíen el desarrollo, haciendo que las políticas públicas tengan impacto y asegurando que los servicios públicos sean efectivos. El ámbito sub-nacional, también incluye la promoción de una participación más amplia en los espacios institucionales y en los procesos decisorios. Por consiguiente, el vínculo entre gobernabilidad local y administración pública se refiere no sólo a resultados eficaces, sino también a procesos más inclusivos y transparentes.

La coyuntura actual demuestra que si bien los gobiernos sub-nacionales pueden ser más democráticos, no siempre tienen la capacidad de responder a las necesidades y/o demandas de la gente. Una pregunta clave es ¿qué se puede hacer para que los gobiernos sub-nacionales, que son más democráticos funcionen mejor? Es decir, ¿cómo ir más allá de tener la oportunidad de expresar preferencias electorales, y tener la oportunidad real y factible de influir en las decisiones y exigir mayor rendición de cuentas?

En ese contexto, tanto la gobernabilidad local como los procesos de descentralización permiten la construcción y fortalecimiento de un andamiaje institucional en el ámbito sub-nacional, que este más próximo a la gente. El desarrollo humano le da un valor intrínseco a la administración pública local en la medida en que permite cerrar la brecha entre el Estado y las necesidades e intereses de la ciudadanía. Así, no solo se trata de la promoción de políticas de desarrollo local y/o de la provisión de servicios, sino también un mayor control social por parte de la ciudadanía sobre los procesos de gobernabilidad y decisorios.

Detrás de la administración pública están no solo instituciones, procesos, sistemas y políticas, sino también servidores públicos que

son el recurso humano de la administración pública sub-nacional. Por ello, los procesos de gobernabilidad local y descentralización deben ir acompañados del fortalecimiento o consolidación de un servicio civil de carrera que permita el desarrollo de capacidades institucionales, y de un sistema meritocrático, lo suficientemente estable, pero no rígido, en el cual existan los mecanismos necesarios para retener y motivar a los servidores calificados, y que a su vez sea lo suficientemente flexible para permitir la incorporación de nuevos servidores. La profesionalización del servicio civil permite que la administración pública no esté atada a los cambios políticos. El fortalecimiento de un servicio civil en el ámbito sub-nacional blindaría a la administración pública de una posible cooptación o de la creación de sistemas clientelares, proyectando una mayor legitimidad del Estado hacia la ciudadanía.

La incorporación de herramientas ciudadanas de control a la gestión pública, como son la rendición de cuentas, el acceso a la información, la participación en las decisiones, y las auditorías sociales, son también elementos clave para fortalecer el vínculo virtuoso entre gobernabilidad local, administración pública y desarrollo humano. El desarrollo de las capacidades institucionales y la oportunidad de ejercer un control social por parte de la ciudadanía pueden generar servicios públicos de calidad, y promover el desarrollo humano de forma más transparente y eficaz.

De igual forma, el fortalecimiento de la administración pública sub-nacional implica invertir en gente, procesos, sistemas, e instrumentos. Esto vuelve más relevante la tarea de contar con sistemas integrados de administración financiera. Presupone también no sólo la capacitación de recursos humanos, sino también la actualización de sistemas de información, el uso de tecnología adecuada y el fomento de la transparencia y rendición de cuentas en la gestión de recursos.

El fortalecimiento de la administración pública en el ámbito sub-nacional no es un fin en sí mismo, sino más bien un medio. En ese sentido, el fortalecimiento de la administración pública y el entorno institucional puede tener incidencia en múltiples dimensiones, tales como la política, legal, fiscal, financiera, administrativa y gestión. Implica también la aplicación de normas, leyes, voluntad política, recursos, estructura, y planificación. A través del tiempo el fortalecimiento de la administración pública en el ámbito sub-nacional puede significar una transformación sustancial en la gobernabilidad democrática.

Fortalecer el andamiaje administrativo en el ámbito sub-nacional, puede tener incidencia en varias áreas prácticas de gestión, que le dan valor agregado a la gobernabilidad democrática local, como por ejemplo: transparencia en contrataciones y licitaciones, despido y promoción del personal; información sobre los proveedores del municipio, los ingresos municipales y la deuda pública, las obras de infraestructura y programas y políticas y sobre los sueldos de todos los funcionarios públicos; información sobre trámites y servicios municipales; atención de calidad a la ciudadanía; y asegurar que el gobierno más próximo a la gente funcione con criterios de transparencia.

Para promover el debate sobre estos temas y continuar profundizando el conocimiento acerca de la gobernabilidad local y la administración pública para el desarrollo humano, algunos casos, materiales e informes pueden ser descargados presionando



## Reseñas

Oroño Abel, *Los Municipios en Marcha. La Descentralización local y los Desafíos de su Implementación*, Friedrich Ebert Stiftung, Representación en Uruguay. Abril de 2010



Este libro es un análisis descriptivo de la Ley de Descentralización y Participación Ciudadana promulgada en Uruguay en Septiembre de 2009, y con la cual se da inicio formal al proceso de descentralización local en Uruguay. Esta ley introduce la figura de audiencia pública y establece la necesidad de avanzar en mecanismos de participación social, entre otras disposiciones. El libro describe las dificultades, riesgos institucionales, potencialidades y principales desafíos que surgen a partir de la implementación de esta ley para sistema político uruguayo en todos los niveles.

Para Ingresar pulse [aquí](#)

*Desarrollo local: Hacia un Nuevo Protagonismo de las Ciudades y Regiones. Serie de Reporte y Economía y Desarrollo. Corporación Andina de Fomento. Junio 2010.*



La sexta entrega del Reporte de Economía y Desarrollo, es una contribución al debate sobre la función de los gobiernos sub-nacionales y de otros actores del nivel local en el desarrollo económico de América Latina. La publicación sugiere que una estrategia exitosa del desarrollo local debe ser integral, esto significa que se debe actuar sobre todos los determinantes y a la vez enfocarse desde el territorio. Según el documento, para que exista una región o localidad más o menos competitiva debe existir una "institucionalidad mínima," integrada por asambleas de ciudadanos, asociaciones de vecinos, cámaras empresariales, centros de estudios, centros culturales, entre otros; con lo cual permite la interrelación entre los diferentes intereses y hace posible la expresión de demandas y necesidades, así como la generación de instancias de cooperación.

Para Ingresar pulse [aquí](#)

Lessmann Christian and Markwardt Gunther, *Cooperación, crecimiento y descentralización*, Universidad Técnica de Dresden, Facultad de Economía y Negocios, Alemania. Abril 2009



Este documento analiza la relación entre efectividad de la cooperación y la descentralización. A partir de los datos 59 países receptores de ayuda, los investigadores encontraron que la ayuda puede ser menos efectiva en países descentralizados. A pesar que los gobiernos locales están mejor informados sobre las necesidades de su población, la descentralización puede tener efectos adversos como problemas de coordinación, regulación excesiva, costos administrativos y captura del estado local. Estos resultados implican que los países donantes deben considerar cómo los instrumentos de lucha contra la pobreza, asistencia financiera y descentralización, trabajan juntos.

Para Ingresar pulse [aquí](#)

## Artículo

### Los Desafíos para Formar Administradores Públicos

Por, Rosa Nely Méndez\*

Liderar el decanato de una Facultad de Administración Pública hoy en día representa un desafío interesante para formar administradores públicos y capacitarlos adecuadamente, que obliga una reflexión para identificar fortalezas y debilidades, reconocer oportunidades y amenazas en un escenario público y complejo sujeto a factores legales, económicos, políticos y humanas difíciles de conciliar dada la heterogeneidad de actores y acciones involucrados hoy en el ámbito de la administración pública.

El fortalecimiento de las capacidades, los planes estratégicos, el manejo correcto de los recursos y la formulación de iniciativas orientadas a satisfacer necesidades reales en beneficio del desarrollo humano, son ejes claves fundamentales de la nueva administración pública en todos sus niveles (central, intermedio, local). Es importante que el buen gobierno del Estado y cada una de sus instituciones asuma el compromiso de fortalecer a los servidores públicos para servir, promover el desarrollo humano, y para concientizar sobre el uso inteligente, honesto y racional de los recursos en pro de la educación, la salud, la producción de alimentos, seguridad y protección del ambiente.

Urge un nuevo mapa mental estratégico fundamentado en valores éticos y morales donde prevalezca el sentido de pertenencia, responsabilidad, compromiso e integridad. También se debe establecer objetivos estratégicos centrados en el desarrollo integral del recurso humano con el ánimo de modificar actitudes individualistas, y promover el desempeño como verdadero equipo de administradores públicos.

Prosigue reconocer que el factor crítico tanto del éxito como del fracaso depende de las actitudes, capacidades humanas, técnicas, administrativas, valores y roles de cada uno de los actores en relación a su desempeño y comportamiento. Finalmente, para aquellos que son formadores valorar que la gestión administrativa caracterizada por el liderazgo emprendedor exige apoyarse en áreas estratégicas, el trabajo en equipo, la docencia e investigación.

En síntesis el reto de ocupar un cargo en la administración pública, exige a las mujeres y hombres una capacidad de reinventarse cada día, demostrar a sus colaboradores que el verdadero cambio, la transformación y derribo de paradigmas inicia a lo interno de cada uno. Para que estos cambios sean efectivos, deben traducirse en resultados en relación al cambio personal, al talento, a la toma de decisiones, la creatividad e innovación que cada actor comunicará como modelo integrador de sus condiciones, vivencias, expectativas y deseos particulares, pero con visión de servicio; de un verdadero servicio público.

\*Decana de la Facultad de Administración Pública de la Universidad Autónoma de Chiriquí (UNACHI)-Panamá

## Evento

### Una nota del Taller Global sobre Administración Pública y Gobernabilidad Local, realizado en Panamá –Por Gerardo Berthin\*

Los días 6 y 7 de Julio de 2010, el Centro Regional del PNUD fue anfitrión, en colaboración con el Clúster de Instituciones Responsables del Grupo de Gobernabilidad Democrática (DGG) de la Dirección de Políticas de Desarrollo (BDP) en Nueva York, del Taller de Visión Estratégica sobre Administración Pública y Gobernabilidad Local “Construyendo Puentes entre el Estado y la Gente.” Alrededor de 30 colegas provenientes de los Centros Regionales, Oficinas Regionales, Oficinas de País, el Centro de Gobernabilidad de Oslo, así como representantes de otras áreas de prácticas, asistieron al Taller.



El objetivo general del taller fue facilitar la discusión con los practicantes del PNUD sobre las tendencias recientes, oportunidades, desafíos y los temas emergentes en las áreas de Administración Pública y Gobernabilidad Local y, más específicamente, discutir el borrador de la Nota Conceptual y acordar los pasos siguientes. En general, la nota conceptual generó gran discusión e interés, y recibió un fuerte y generalizado respaldo por parte de los participantes en el taller, así como de aquellos que participaron en la discusión virtual. Apreciaron la oportunidad de compartir y aportar diferentes perspectivas y experiencias, y consideraron esto como un momento oportuno para discutir el rol y alcance de la participación del PNUD en esta área. El tema de los vínculos existentes y/o potenciales con los programas en curso a nivel global, regional y de oficinas de país recibió mucha atención.

En general, hubo un consenso sobre la necesidad de centrarse en la Administración Pública y Gobernabilidad Local, como área potencial donde el PNUD puede tomar un rol de liderazgo, particularmente si el tema se enmarca dentro del paradigma más amplio

del desarrollo humano. Además, los participantes destacaron elementos e insumos adicionales que podrían fortalecer los vínculos entre administración pública, gobernabilidad local, alianzas público privadas, y coordinación intergubernamental. También, los participantes discutieron los siete puntos de entrada programáticos propuestos como son: mayor participación ciudadana en la formulación de políticas públicas, mayor integridad en los asuntos públicos, mejorar la política y el marco institucional, la incorporación de los principios de respeto y protección de los derechos humanos y Estado de Derecho en la administración pública, incorporar la perspectiva de género dentro de la administración pública, desarrollar el liderazgo y la capacidad crítica de elección, y las evaluaciones de la gobernabilidad y el análisis de la economía política.

En todos estos posibles puntos de entrada programáticos, la cooperación sur-sur ocupó un lugar destacado como un medio para aprender, intercambiar y reproducir las mejores prácticas no sólo entre países y regiones, sino también entre los gobiernos locales. La necesidad de enfatizar el desarrollo de capacidades en la sociedad civil, dado su creciente papel en la prestación de servicios a nivel local, también fue el centro de los debates. Un comentario general fue que el desarrollo de capacidades debe abordarse de manera más prominente en la nota conceptual y la estrategia futura, dada la conexión intrínseca entre la administración pública y el desarrollo de capacidades.

El taller no fue un fin, sino un medio para seguir promoviendo el diálogo y la colaboración. Una serie de tareas futuras de corto plazo fueron identificadas, tales como la revisión de proyectos preseleccionados y la sistematización de lecciones aprendidas, discusiones regionales y subregionales, y la finalización de una serie de productos de conocimiento complementarios (*Género en la Administración Pública, Cooperación inter-municipal, Gobernabilidad Local y pueblos indígenas, y Gobernabilidad Local y ambientes favorables*).

\* Asesor Regional del PNUD de Políticas de Gobernabilidad y Descentralización

## Sitio web temático



Gobiernos Locales en la Red (GOBLONet) <http://www.goblonet.es/users/registro>, es la red social en la que pueden inscribirse y participar todos los funcionarios que trabajan en la administración pública local. Ésta página web fue creada por la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), como un espacio para debatir, compartir y ofrecer soluciones a los actuales retos de los gobiernos municipales

## GOLSTAT

De acuerdo al Centro de Investigación de Desarrollo Internacional (IDRC), el 12 de julio de 2010, la Iniciativa *Think Tank* ha seleccionado 28 *think tanks*, o instituciones independientes de investigación política, 12 en América Latina y 16 de Asia del Sur para recibir un total de US\$ 35 millones para fortalecer su papel como actores influyentes en la política pública nacional y local. Cada *think tanks* recibirá una financiación a largo plazo, que les permita realizar investigaciones fundamentales para el desarrollo de políticas públicas sólidas. Los *think tanks* en el mundo en desarrollo están en una posición privilegiada para lograr un cambio en sus sociedades, ellos pueden fortalecer los debates de política pública y promover una evidencia más objetiva para la toma de decisiones.

## Enlaces de interés

- ❖ Becas de Maestría en Políticas Públicas y Gobernabilidad para cursar en Alemania <http://www.daad.de/deutschland/foerderung/ausschreibungen/10131.es.html>
- ❖ Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad de la Universidad - Editada por Georgetown University y Universia <http://gcg.universia.net/index.jsp>

## Bienvenida



Damos la más cordial Bienvenida a Angélica Vásquez, quien desde Julio 2010 se ha incorporado como Consultora al equipo de Gobernabilidad Local y Descentralización en el Centro Regional.

María Angélica es colombiana, titulada en Ciencias Políticas de la Universidad Nacional de Colombia y tiene una Maestría en Proyectos para el Desarrollo Urbano de la Universidad Iberoamericana de México. Cuenta con experiencia profesional en diferentes entidades gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y ha sido participe en diversos proyectos de investigación.

## Agenda

- Agosto 10 - Reuniones de Evaluación del Curso sobre Gobernabilidad Local y Procesos de Descentralización para el Desarrollo Humano, RSCLAC/Escuela Virtual/PNUD-Colombia, PNUD-El Salvador, PNUD-Rep. Dominicana.
- Agosto 30 - Reunión de planificación para Foro Regional de PROLOGO