



REPÚBLICA DE PANAMÁ  
MINISTERIO PÚBLICO  
PROCURADURÍA DE LA ADMINISTRACIÓN

**Informe de Participación en el XXIII Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública.**



XXIII Congreso Internacional del

**CLAD**

sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública  
Guadalajara, México 6 - 9 de noviembre, 2018



**CLAD**

CENTRO LATINOAMERICANO  
DE ADMINISTRACIÓN  
PARA EL DESARROLLO

SFP

SECRETARÍA DE  
LA FUNCIÓN PÚBLICA



UNIVERSIDAD DE  
GUADALAJARA  
Xal Encuentra e la universidad de calidad

INAP

SECRETARÍA DEL  
INSTITUTO NACIONAL  
DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

INSTITUTO  
NACIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA, A.C.

**Guadalajara, México  
6 al 9 de Noviembre de 2018.**

**I. Antecedentes**

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) y el Gobierno de México, a través de la Secretaría de la Función Pública (SFP), la Universidad de Guadalajara y el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) de México, celebraron el “**XXIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**” en la Ciudad de Guadalajara, México, del 6 al 9 de noviembre de 2018.

Para tal evento, el Comité Organizador dispuso que los núcleos de debate e intercambio de experiencias se focalizaran en siete (7) áreas temáticas definidas como prioritarias por el Consejo Directivo del CLAD, donde su abordaje estaba orientado por la caracterización conceptual y las interrogantes centrales que se plantearon, de antemano, para cada una de ellas. Los paneles propuestos estaban dirigidos a fomentar la generación de debates y aprendizajes, poniendo especial énfasis en la complementación con las iniciativas internacionales existentes en la materia, y contribuyendo con aportes de valor, análisis de casos prácticos, presentación de metodologías, procesos y herramientas replicables, así como resultados de investigaciones, con el fin de contribuir a fomentar la buena gobernanza y el desarrollo sostenido de la gestión pública de la región.

La designación para asistir a dicho evento, autorizado por el Despacho Superior, se hizo a través del Memorandum N° DRH-42-18 de 23 de mayo de 2018. Por parte de la Procuraduría de la Administración, asistimos al evento los siguientes funcionarios:

- Lic. Juan Federico Monterrey – Jefe de la Secretaría de Consultas y Asesoría Jurídica.
- Mork Hernández Morán, MBA. – Abogado de la Secretaría de Consultas y Asesoría Jurídica.
- Lic. Rafael Carrasquilla – Abogado de la Secretaría de Asuntos Municipales.
- Lic. Virgilio Carrión – Jefe de la Sección Equiparación de Oportunidades.

Asistieron al Congreso autoridades del país anfitrión, como la Mtra. Arely Gómez González, Secretaria de la Función Pública de los Estados Unidos Mexicanos; así como reconocidos invitados internacionales, quienes abordaron temas referentes a la Gobernanza para el Desarrollo Sostenible, que era entendido como un eje transversal del evento.

## II. Módulos

El Congreso se organizó con base en paneles referidos a las áreas temáticas definidas, y su abordaje estaba orientado por la caracterización conceptual y las interrogantes centrales que se plantean para cada una de ellas. Las áreas temáticas fueron, según indica el Comité Organizador, coordinadas por profesionales externos de relevante trayectoria quienes, junto con el Comité Académico del CLAD, integraron el Comité Evaluador y seleccionaron las propuestas referidas a su respectiva área. Dichos coordinadores de área temática también asistieron a los paneles de su área y formularon un conjunto de conclusiones respecto a los temas tratados en el Congreso.

### 1. Profesionalización, ética, integridad y sensibilidad social como pilares de la función pública del siglo XXI

Coordinador: Juan Carlos Cortés Carcelén.

*Presidente Ejecutivo. Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). Perú*

Mediante esta área temática se buscaba contribuir, en primer lugar, a la reflexión sobre la profesionalización del servicio civil, esto es, plantearse: ¿qué significa la profesionalización en este siglo?, ¿cómo abordarla teniendo en cuenta la Cuarta Revolución Industrial?, ¿cómo se desarrolla la profesionalización en el contexto de la innovación del sector público? Asimismo, reflexionar sobre todas aquellas acciones que puedan mejorar la profesionalización como pueden ser el fortalecimiento de las entidades rectoras de recursos humanos, la selección, la formación y la capacitación, la gestión del conocimiento, la gestión del rendimiento, etc.

### 2. Evaluación, gestión de calidad e innovación como herramientas para la efectividad de las instituciones públicas

Coordinador: Hiram Abel Ángel Lara.

*Coordinador de la Maestría en Políticas Públicas. Universidad de Guadalajara. México*

La reforma del Estado puede ser analizada como la transición de una administración burocrática al nuevo gerencialismo, cuya finalidad es desarrollar instituciones públicas más efectivas y eficientes, que promuevan el progreso y bienestar social para la prosperidad de las naciones de forma sostenible, asumiendo que es posible resolver los problemas a un menor costo para todos. Para contar con instituciones que promuevan esta visión se requiere de la participación de nuevos actores que participen en el diseño y la gestión de las administraciones y políticas públicas, de nuevas ideas que promuevan una gobernanza para el desarrollo sostenible y de innovadoras alternativas para dar cumplimiento a los derechos de una ciudadanía cada vez más inmiscuida en la resolución de sus problemas económicos y sociales. Por ello, esta área temática consideraba fundamental conocer, ¿qué está ocurriendo en relación a las acciones a las que están comprometidos los países para la promoción del desarrollo basado en el principio del respeto a los recursos futuros? Así, se hacía necesario conocer los paradigmas sobre los que se sustentan los modelos de desarrollo de los países y las experiencias de éxito y fracaso para identificar las acciones futuras, lo que pueden lograrse a través de mecanismos como la evaluación, la gestión de la calidad y la innovación social y gubernamental.

### **3. Gestión local y descentralización desde la perspectiva del desarrollo sostenible de ciudades**

Coordinador: Alejandro Aguilar Miranda.

*Profesor-Investigador. Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) / Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM). México*

Al igual que hace tres décadas, el fortalecimiento de los gobiernos locales, la descentralización y el reflujo del centro siguen siendo temas recurrentes en la discusión sobre la reforma del Estado. Aunque el resultado varía en cada nación la duda persiste: ¿tal discusión abona un proyecto político y estratégico de hondo calado o es sólo reacción a crisis y coyunturas? La respuesta ha incidido en la vida comunitaria, sobre todo en los espacios con grandes conglomerados humanos. De ahí la importancia de apelar a la teoría y praxis para mejorar el entendimiento y la agenda por venir.

Hay que considerar que las cuestiones locales se amplifican especialmente en las ciudades. En estas se concentran muchos de los logros culturales, económicos, políticos y sociales. Sin embargo, los problemas que enfrentan parecen rebasar sus bondades, pues su escala de complejidad creciente las va convirtiendo, unas más y otras menos, desde las más modestas hasta las metrópolis, en lugares hostiles e incómodos. Hay avidez por nuevas formas políticas y de gestión que coloque a las personas y sus comunidades en el centro.

Los problemas multivariados, por mencionar los menos, se expresan como desórdenes espaciales, desigualdad social, amenaza económica agudizada por el deterioro de la movilidad urbana, la degradación ambiental signada por la concentración de contaminantes y falta de alternativas viables, la insuficiencia de infraestructura urbana, la inseguridad de las personas y sus bienes, y, de manera relevante, el escaso desarrollo institucional que permita la acción racional y mediada por el diálogo para un desarrollo capaz de sostenerse transgeneracionalmente.

La triada de gobiernos locales, descentralización y desarrollo de ciudades trajeron a este Congreso paneles que presentaron análisis teóricos, experiencias concretas, estudios de casos y el desarrollo de técnicas o herramientas innovadoras que conciben la evolución estatal como producto de la acción reticular.

### **4. Administración pública inclusiva: igualdad de género, juventud e integración de la discapacidad como base del desarrollo humano**

Coordinadora: Liliana Caballero Durán.

*Procuradora Delegada para la Prevención en la Función Pública. Colombia*

En la actualidad las administraciones públicas iberoamericanas atraviesan una etapa de transformación, formulación y consolidación de buenas prácticas e iniciativas que han procurado construir un cuerpo de servicio público más inclusivo y no discriminatorio. Las acciones afirmativas, la discriminación positiva y la inclusión son fundamentales en la definición, diseño y ejecución de políticas públicas pues no sólo permiten identificar las necesidades e intereses de los diversos grupos de valor, especialmente las minorías sino que también afianza la relación entre el Estado y la ciudadanía. Esta área temática se centró en experiencias de transformación del empleo público desde tres ejemplos de inclusión: la igualdad de género, el fácil acceso de los jóvenes y la integración de personas en situación de discapacidad. Estos tres ejemplos de inclusión en el servicio público plantearon diversos debates conceptuales y desafíos con relación al reclutamiento, la retención y el desarrollo de estos grupos poblacionales en las entidades públicas.

## 5. Derecho público, Derechos fundamentales y garantías jurídicas como elementos esenciales del Derecho a la buena administración

Coordinadora: Jennifer Isabel Arroyo Chacón.

*Jueza. Poder Judicial de la República (CGR). Costa Rica*

El derecho público siempre ha jugado un papel relevante en la gestión pública, el respeto de los derechos fundamentales y el derecho a la buena administración que debe garantizarle el Estado a la ciudadanía; no obstante, actualmente este rol se vuelve más protagónico con la puesta en ejecución de la Agenda 2030 para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, dado que las actuaciones que se desplieguen en este sentido pasan por el ordenamiento jurídico público.

Fue de interés en este Congreso conocer las experiencias exitosas, casos relevantes y buenas prácticas que han desplegado las administraciones públicas en materias como:

- Contratación administrativa: contratos públicos innovadores, mecanismos de contratación electrónica (E-Procurement), fraudes y riesgos de corrupción en compras públicas, publicidad y transparencia, nuevas formas de gestionar los servicios públicos, el rol del ciudadano en la gestión de contratos públicos.
- Alianzas público-privadas (AAPP): Marco legal para promover las AAPP, experiencias innovadoras, logros y retos superados en la implementación de las AAPP, avances alcanzados en la materia, y otros.
- Judicialización de las decisiones administrativas: rol de los órganos jurisdiccionales en la revisión de decisiones administrativas, impacto en el servicio público prestado, equilibrio entre el derecho de acceso a la justicia y la celeridad en la gestión pública, y temas relacionados.
- Simplificación de trámites: esfuerzos en materia de simplificación de trámites, reformas legales a partir del uso firma digital, documentos electrónicos y el gobierno electrónico, y otros.
- Derecho administrativo sancionatorio: equilibrio entre el derecho al debido proceso del funcionariado público y necesidad de un procedimiento administrativo sancionatorio expedito, delitos funcionales, faltas administrativas, reformas al ordenamiento jurídico interno a raíz de los instrumentos internacionales y casos de corrupción pública, régimen jurídico preventivo de la corrupción pública, entre otros.
- Entidades de fiscalización superior (EFS) y auditorías: el derecho público como un instrumento para la auditoría y fiscalización, marco jurídico aplicable a las auditorías internas y EFS, y otros.

Los paneles seleccionados procuraron analizar y promover el rol del derecho público en la gestión pública para garantizarle a la ciudadanía el derecho a la buena administración.

## 6. Modelos de gestión y políticas públicas en el marco de los ODS y la Agenda 2030

Coordinador: Cristian Castillo Peñaherrera.

*Ex Ministro de la Presidencia de la República. Ecuador*

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible obligan Iberoamérica a que, en 2030 hayamos erradicado la pobreza, mejorado las condiciones generales de vida de toda la población, además de haber instituido un modelo diferente de economía, bajo en emisiones de carbono, resiliente con el cambio climático y enfocado en la protección del ambiente. El conjunto de políticas públicas nacionales y locales que se requieren para eso son ampliamente diversas y, en ocasiones, aparentemente contradictorias.

Haber alcanzado los resultados que la región obtuvo con los Objetivos del Milenio fue un paso fundamental en la construcción de sociedades más justas. A la vez, representó un enorme

desafío para las administraciones en términos de profesionalizar su gestión. Sin embargo, ese resultado de profesionalización claramente no es suficiente para alcanzar las metas de los ODS. La definición de políticas públicas requiere de más y mejores instrumentos de análisis de la realidad, para ello es fundamental incorporar en la gestión instrumentos complejos de análisis cuali y cuantitativo. El bigdata o las etnografías (entre otras alternativas disponibles) que superen las figuras tradicionales del análisis de las políticas públicas son parte rutinaria de la acción de los decisores de política pública en todos los niveles de gobierno.

Estos y otros temas conexos fueron abordados en los paneles y debates, manteniendo un enfoque respecto a la gobernanza que supere la acción tradicional de contacto con los grupos de interés alrededor de los cuales gira una determinada política pública.

## **7. Gobierno abierto desde la perspectiva de la transparencia, la tecnología, la participación ciudadana, la colaboración y las redes sociales en la gestión pública**

Coordinadora: Virginia Pardo.

*Directora del Área de Ciudadanía Digital. Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC) Uruguay.*

El gobierno abierto implica una manera diferente de entablar una relación entre los ciudadanos y la administración pública. Supone participación ciudadana en los asuntos públicos y busca la forma de que los gobiernos sean más transparentes, sensibles, responsables y eficaces. Transparencia, participación y colaboración, conceptos centrales de un gobierno abierto, cada vez más deben ser concebidos bajo la óptica del derecho de las personas al relacionamiento digital con sus instituciones.

Esto requiere, irreversiblemente avanzar en la transformación digital del gobierno, realizando un vínculo explícito con la política digital del país, no solo para modernizar la gestión pública, sino para usar estratégicamente los datos, crear valor público, innovar en los procesos de toma de decisiones y en los modelos de relacionamiento con la ciudadanía.

Una adecuada estrategia se debe fundamentar no solo en objetivos y principios, sino también en cómo se hacen las cosas: en el precepto de ofrecer al ciudadano los beneficios que este necesita. Es decir, la posibilidad de que el gobierno se empiece a abrir para poder escuchar la voz de la gente, sus demandas a través de los canales de su preferencia y establezca así sus prioridades. Por ello, el gobierno abierto implica la oportunidad de gestionar cambios significativos en los diferentes actores de gobierno y en las diferentes líneas de trabajo, desde lo estratégico hasta lo político, pasando por lo operativo, para que se pueda empezar a permear en la gestión pública lo que las personas realmente necesitan.

Los paneles propuestos fomentaron la generación de debates y aprendizajes, poniendo especial énfasis en la complementación con las iniciativas internacionales existentes en la materia, y contribuyendo con aportes de valor, análisis de casos prácticos, presentación de metodologías, procesos y herramientas replicables, así como resultados de investigaciones, que contribuyan a fomentar la buena gobernanza y el desarrollo sostenido de la gestión pública de la región.

Siendo este el área temática a la que fuimos designados a asistir, participamos de los siguientes paneles que se desarrollaron en las Aulas Ampliadas y Auditorios Especiales del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA) de la Universidad de Guadalajara (UdeG):

<b>Fecha</b>	<b>Panel</b>	<b>Expositores</b>
Miércoles 7	Desafíos para construir una agenda sostenible de estrategias para el gobierno abierto	Rafael Enrique Valenzuela Mendoza, J. Ignacio Criado Grande, Rafael Martínez Puón,

		Juan Carlos Pasco Herrera.
	Para profundizar la acción: desafíos de la participación ciudadana y la transparencia en el tránsito del gobierno abierto al Estado abierto en las Américas	Gregorio Montero Montero, Mildred Elaine Warner, Luis Eduardo Segura Triana, Paula Mariela Marconi.
	Presentación especial: Inovação na gestão pública: os cases de sucesso no Brasil	Antônio Paulo Vogel de Medeiros, Aline Ribeiro Dantas de Teixeira Soares, Deborah Virgínia Macedo Arôxa
	Perspectivas de la participación ciudadana: de mecanismos institucionales al gobierno abierto	Erik Antonio Navarro Méndez, Rubén Tamboleo García, Luis Eduardo Ruano Ibarra, Carlos Carmona Pérez
Jueves 8	Aportes académicos para la construcción del Estado abierto a nivel regional, nacional y subnacional: capacidades, impactos, normativas e innovación	Ester Kauffman, Rafael Enrique Valenzuela Mendoza, Ricardo Uvalle Berrones, Edwin Alejandro Buenhombre Moreno
	Dilemas de un gobierno abierto: construcción y deconstrucción de México	Adriana Plascencia Díaz, Gabriela Vargas Gómez, Carlos Fernando Matute González
	La co-creación del gobierno abierto en América Latina: experiencias, buenas prácticas y desafíos	Nuria García Wolff, Sylvia Alejandra Solís Mora, Javier Rascado Pérez, Ana Gabriela Zúñiga Aponte
	Gobernanza e innovaciones participativas en Iberoamérica: contextos, diseños institucionales y factores de éxito	Ernesto Velasco Sánchez, María José García Ascolani, Christiana Soares de Freitas
Viernes 9	Capacitación y formación en Estado abierto: desarrollos institucionales y aportes académicos en Argentina y Guatemala	Lina María Montoya Morales, Luis Fernando Abiche López, Jorge López-Bachiller Fernández, Juan Marcelo Calabria
	Presentación especial de la Auditoría Superior de la Ciudad de México: Rendición de cuentas y fiscalización para un gobierno abierto.	Arturo Vásquez Espinosa, Alberto Mario González López.

### III. Conferencias

Durante el Congreso, se presentaron en la Sala Placido Domingo del Conjunto de Artes Escénicas (CAE) tres conferencias plenarias a cargo de distinguidos expertos que han hecho contribuciones fundamentales al campo de su especialidad:

#### **Luis F. Aguilar**

Director. Instituto de Investigación en Políticas Públicas y Gobierno. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA). Universidad de Guadalajara (UdeG). México  
 "La difícil fabricación de la Administración Pública Contemporánea: en busca de la integración de sus diversas tendencias, demandas y presiones en un entorno de cambio"

#### **Alfredo Pérez Rubalcaba**

Profesor de la Universidad Complutense de Madrid, España  
 "Política y administración pública"

#### **Joice Toyota**

Directora Ejecutiva y Co-fundadora de Vetor, Brasil  
 "Talentos no setor público brasileiro: o resultado de uma parceria inovadora entre sociedade civil e Estado"

#### IV. Conclusiones

Cada vez más, se exige contar con una agenda de gobierno abierto, que opere como un mapa de ruta dinámico, que a su vez impacte en una adecuación profunda de los procesos administrativos, un fortalecimiento de capacidades y mayor profesionalismo de los servidores públicos y una definición de prioridades en base a las necesidades de la población en general; todo esto como resultado de un trabajo colaborativo y de co-creación que contemple las voces de todos actores involucrados, de sociedad civil y academia; y donde se expliciten todos los compromisos consensuados.

Se requiere concebir una estrategia para una gestión pública abierta, abierto por defecto, donde se tenga una visión holística clara, a fin de determinar si realmente queremos mejorar, de manera sostenible, la calidad de vida de nuestras generaciones futuras. En la sociedad de la información en la que vivimos, no es admisible desarrollar iniciativas de gobierno abierto sin asegurar el acceso, la equidad y la inclusión. Para ello, hay que identificar líneas de acción para fijar una agenda sostenible de gobierno abierto.


Cada vez más ciudadanos, otrora ausentes de la cosa pública, emergen exigiendo su derecho a participar, por lo que urge recomponer los lazos de confianza entre los ciudadanos y el Estado, trabajando desde los Estados por la transparencia, la rendición de cuentas, la lucha contra la corrupción y el fortalecimiento institucional de las administraciones públicas, que contribuya a una mejor institucionalidad y calidad democrática.

Los paneles mostraron estrategias y resultados de países como Argentina, México, Brasil, Uruguay, España, entre otros, donde se destacaron los servicios digitales, el centro de servicios compartidos que buscan servicios públicos más céleres y menos costosos, mayor eficiencia de gastos, mejor transparencia, mejorar la experiencia del usuario e incorporar tecnologías.

Si bien es cierto que la crisis de la democracia representativa ha fomentado la irrupción de múltiples paradigmas de gestión que han sido adoptados, de un modo u otro, por las administraciones públicas contemporáneas, dichos paradigmas han puesto a la participación ciudadana como enclave sustancial en la lucha contra la corrupción y fomento de la transparencia. Se han creado nuevos modelos de gestión pública que ponen en marcha órganos de dirección, consulta o monitoreo que incorporan a ciudadanos, para el fortalecimiento de la toma de decisiones, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de políticas públicas.

Así, bajo la perspectiva de fortalecer las bases de un gobierno abierto, aunado al combate frontal a la corrupción, la rendición de cuentas, particularmente los procesos de fiscalización superior suponen una oportunidad para que los ciudadanos conozcan el funcionamiento de las instituciones del Estado y se tengan procesos de gobierno transparentes.-

Preparado por:

  
**Mork Hernández Morán, MBA.**  
Sec. de Consultas y Asesoría Jurídica  
Procuraduría de la Administración.-