

VI. ORGANIZACION DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA

Para realizar los programas de reforma administrativa los países de América Latina y el Caribe, han adoptado diversas modalidades estructurales que permiten diferenciar “tres modelos básicos en cuanto a la naturaleza de sus componentes y las interrelaciones que guardan entre sí”.⁹¹

El primer modelo, que se podría denominar de Mecanismos e Instrumentos Centrales, generalmente parte de un “esquema centralizado con una Oficina Central que brinda servicio a todos los entes del sector público”.⁹²

El segundo modelo, es el de los Mecanismos e Instrumentos Periféricos, en donde “a medida que el tamaño y la complejidad —así como la naturaleza propia de las funciones y de la clientela—

91 Campero Cárdenas, Gildardo H. *Diagnóstico del Sistema de Análisis Administrativo de Costa Rica*. Informe Preliminar. Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP). San José, Costa Rica. 1976.

92 Campero Cárdenas, G.H. *Op. cit.*

de las instituciones se torna cada vez mayor y se dispone de personal técnico calificado, se va presentando un proceso de diferenciación estructural que termina en un tipo de organización descentralizada. A partir de este momento surgen las unidades de análisis administrativa a nivel institucional”.⁹³

El tercer modelo se refiere al “mayor grado de desarrollo de la estructura de la función de mejoramiento administrativo”.⁹⁴ Aquí ya se manifiesta la presencia de Mecanismos e Instrumentos Sistémicos, integrados por un órgano central que provee políticas, lineamientos y normas para orientar a las partes representadas por las unidades sectoriales institucionales de análisis administrativo y coordinadas a través de diversas formas tanto a nivel macro, meso y microadministrativo, y que “Le corresponde el papel de difundir y habilitar la capacidad para el cambio en todo el sector público”.⁹⁵

Cabe señalar que los modelos en ocasiones no surgen cronológicamente en secuencia ni con una clara diferenciación funcional e integración estructural.

A continuación se describe la evolución de los órganos más representativos de Latinoamérica y el Caribe, de los modelos enunciados.

1. Mecanismos e Instrumentos Centrales

1.1 Comisiones

A nivel global se encuentran en primer término los cuerpos colegiados que adoptan la forma de comisiones, consejos y comités denominados de administración pública, racionalización, eficiencia, reforma y desarrollo administrativo.

93 *Ibidem.*

94 *Idem.*

95 *Idem.*

Los primeros cuatro surgen en la década de los años treinta y cuarenta en: Argentina, Brasil, México, Uruguay. Para 1960 ya existían ocho nuevas comisiones, dos en Argentina, Colombia y Brasil, una en Bolivia y Uruguay. Durante la década de los sesenta se crean nueve comisiones, tres en Costa Rica, dos en Brasil, una en Bolivia, México, Panamá y Venezuela. Es en los años setenta cuando tiene mayor impulso el establecimiento de este tipo de órganos, elevándose la cifra a 17; Argentina crea 3, Costa Rica, Bolivia y Colombia 2, y una en Barbados, Chile, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Paraguay y Venezuela.⁹⁶

Algunas de estas comisiones fueron creadas con un carácter temporal y una vez cumplida su misión han sido disueltas; en cambio otras se establecieron con carácter *permanente*. Sin embargo, su vida promedio ha sido de tres años y con mayor frecuencia han durado un año en sus actividades, con excepción de la Comisión de Administración Pública (CAP) de Venezuela, que trabajó durante cerca de dos décadas ininterrumpidamente (1958-1976).

Estos mecanismos suelen integrarse por personas del sector público y privado de reconocida capacidad en el campo administrativo. Así, en ellos participan funcionarios de las secretarías de la Presidencia, oficinas centrales de planificación, organización y métodos, servicio civil, presupuesto y de la administración pública descentralizada. Estas comisiones han contado también con la presencia de expertos en administración, nacionales o extranjeros, estos últimos de algún organismo de cooperación técnica multinacional o internacional. En ocasiones también se integran con representantes del sector privado, de los trabajadores y de los profesionales o por "eminentes ciudadanos". Algunas comisiones han contado también con la presencia de secretariados técnicos a través del apoyo de las oficinas centrales de análisis administrativo o de órganos *ad hoc*.

⁹⁶ Ver cuadro 1 y gráfica 1.

A estos cuerpos colegiados se les localiza en ocasiones directamente adscritos al Titular del Ejecutivo; vinculados a las secretarías generales o técnicas de la Presidencia de la República; adscritas a los ministerios de planificación o de la presidencia; como dependencia interna de estos últimos o coordinados por los ministerios de hacienda.

Las comisiones de reforma administrativa han venido persiguiendo, durante el tiempo entre sus objetivos los de: a) asegurar eficiencia con el máximo de economía posible; b) un mejor desenvolvimiento de la gestión administrativa en el sector público; c) introducir técnicas de organización administrativa al aparato gubernamental; d) lograr una mejor preparación del personal; e) modernizar la organización y el funcionamiento de la Administración Pública, a fin de lograr el mejor cumplimiento de los objetivos de la planificación, y f) transformar la administración pública en un instrumento eficiente y eficaz para el desarrollo nacional.

Para el cumplimiento de su cometido las comisiones realizan tareas propias a su naturaleza de órganos asesores, aun cuando en algunas ocasiones han tenido facultad para tomar decisiones y sus acuerdos han sido de carácter obligatorio. Entre sus funciones se encuentran las de: a) elaborar estudios y diagnósticos, preparar informes y presentar propuestas y recomendaciones; b) evaluar consultas y emitir dictámenes; c) formular planes de reforma administrativa vinculándolos al Plan de Desarrollo y evaluar su aplicación; d) prestar asesoría y asistencia técnica; e) propiciar, coordinar y ejecutar medidas de reforma, y g) coordinar a los sectores público y privado en las tareas de mejoramiento administrativo.

A este mismo nivel de la macro-organización del sector público, algunos países del área latinoamericana se han valido de otros cuerpos colegiados permanentes establecidos para los propósitos de la planificación del desarrollo económico y social, con objeto de conducir las tareas de la reforma administrativa. Fue el caso en 1972, del Consejo Nacional de Economía y Planificación

(CONEPLAN) de Bolivia, que a través de su Secretaría propuso y ejecutó el plan de reforma administrativa y coordinó el proceso. Tarea similar les ha correspondido a los Consejos Nacionales de Planificación Económica de Guatemala, El Salvador y Honduras. En Cuba el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro lleva a cabo a través de sendas oficinas, el estudio de la administración central y de los órganos provinciales y municipales. La Junta Central de Planificación atiende lo relativo a la reforma administrativa en el sistema económico, en esta oficina (Dirección para el Perfeccionamiento del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía), se estudian los aspectos metodológicos financieros, contables, de planificación, de estructura vertical y horizontal de las empresas y agrupaciones empresariales. Se busca garantizar que las disposiciones y medidas que deban dictar los diferentes Ministerios en el marco de sus respectivas facultades no entren en contradicción con otros.

1.2 Organos centrales

Cuando los gobiernos de la región han decidido, que las tareas de reforma administrativa se institucionalicen de manera permanente y diferenciada, han creado organismos especiales dentro de la estructura de la administración pública con ese cometido exclusivo.

A esas unidades especializadas se les conoce comúnmente como de racionalización, reforma, modernización, desarrollo, estudios y planificación administrativa. También se les denomina de organización y métodos, servicio civil, función pública e instituto de administración pública.

Si bien como se advierte en el cuadro 2 y gráfica 2, antes de la década de los años cuarenta, ya se registran este tipo de instituciones, es a partir de 1960 cuando comienza a incrementarse, en veinticinco nuevos órganos centrales. Tendencia que se mantiene en los años setenta.

A estas unidades centrales se les ha encontrado adscritas⁹⁷ al Jefe del Ejecutivo (en Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, Guatemala, México, Panamá y Perú), al Primer Ministro (en Barbados y Perú), o a las Secretarías Generales o Técnicas de la Presidencia (en Argentina, Bolivia, Ecuador y República Dominicana), o formando parte de las oficinas del Servicio Civil (en Bolivia, Trinidad Tobago y Ecuador en la Dirección Nacional de Personal). Esta adscripción responde al principio administrativo clásico de la posición de las funciones de nivel superior en las estructuras gubernamentales. Esta práctica es utilizada desde sus inicios hasta la fecha, en todo caso se estima que “es necesario dotar al órgano al cual se le confiere la responsabilidad del liderazgo del proceso de una colocación estratégica en la estructura del poder”.⁹⁸

El adscribir a las unidades centrales de reforma administrativa ha evolucionado, de haber surgido como un “apéndice” de la función presupuestaria, al estar ubicadas en las oficinas de presupuesto de los ministerios de hacienda o finanzas (por la preocupación de éstos por reducir los costos de operación en la administración pública), a ser parte integrante de las oficinas que realizan la función de planificación económica, en las unidades centrales de planificación y siguiendo los mismos esquemas empleados para la institucionalización de la planificación económica.⁹⁹

En algunos países (Venezuela, Honduras, Argentina, Guatemala, Ecuador y Panamá), en donde se da la interdependencia de la planificación administrativa, y de la planificación económica, se

97 Ver cuadro 2 y 3 y gráfica 2.

98 Carvalho, W. “Aprendiendo con el Error: Algunas Reflexiones sobre el Esfuerzo de Reformas Administrativas Federales”. CLAD. *Op. cit.*

99 Naciones Unidas. “La Planificación Administrativa para el Desarrollo Económico y Social en América Latina” por la Unidad de Administración Pública de la CEPAL, en: *Aspectos Administrativos de la Planificación*. Documentos de un seminario. Número de Venta S69.G.2. Nueva York. 1968.

han colocado las dos funciones en la entidad central de planificación. Costa Rica y Uruguay han integrado dentro del núcleo central de planificación, las funciones de planificación económica, planificación administrativa y administración presupuestaria.

Algunos países cuentan con esquemas de institucionalización de la planificación administrativa aún más integrados que los anteriores. Brasil integró en un solo organismo las funciones de planificación administrativa, administración presupuestaria, administración de personal y la normatividad de las compras gubernamentales. Panamá constituyó una oficina con responsabilidades de planificación económica, planificación administrativa, administración presupuestaria y de personal. Perú reunió en un solo organismo las funciones de racionalización, abastecimientos, personal y capacitación. República Dominicana instaló un Secretariado Técnico con oficinas de autoridad en planificación, organización, personal, presupuesto y estadística. Guatemala contó con una oficina que ejercía funciones de planeamiento administrativo, administración de personal y adiestramiento en servicio. Guyana y Jamaica crearon un ministerio cuyo fin era unir ciertas funciones relativas al personal, su capacitación y los servicios administrativos.

Ecuador entre otros, creó la Secretaría Técnica de la administración pública, como una "unidad de asesoría directa al máximo nivel de gobierno e integrado por tres oficinas de jurisdicción nacional: la de presupuesto, la de organización y la de personal. Sus funciones básicas fueron: a) proveer de los elementos administrativos necesarios para el proceso de planificación y ejecución del desarrollo en escala nacional; b) traducir en cifras, mediante presupuestos anuales, el Plan General de Desarrollo; c) administrar la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa en escala nacional, luego de su aprobación y vigencia, y d) efectuar estudios tendientes a organizar adecuadamente las entidades del sector público ecuatoriano. Este núcleo central encargado de dinamizar el proceso, estaría complementado con el funcionamiento de unidades administrativas de asesoría sobre programación económica y admi-

nistrativa en cada ministerio o entidad importante a escala nacional".¹⁰⁰

En algunas ocasiones a estas unidades centrales se les ha dado rangos que van desde ministerios o subsecretarías de Estado, secretarías de la Presidencia de la República a direcciones nacionales, centrales o generales y divisiones, departamentos o secciones.

Si bien en su mayoría constituyen dependencia de la administración pública centralizada en el caso de los institutos nacionales de administración pública su naturaleza es de organismos descentralizados con autonomía de gestión y personalidad jurídica.

Entre los objetivos que persiguen estas instituciones se encuentran los de: a) obtener mayor economía en los gastos y eficiencia en los servicios; b) acelerar y racionalizar el despacho de los asuntos públicos; c) simplificar las estructuras, procedimientos y métodos de trabajo de la administración pública y flexibilizar su organización; d) evitar la duplicación y superposición de tareas; e) formar recursos humanos; f) integrar a la administración pública las masas populares y propiciar el establecimiento de mecanismos para incorporar su participación; g) conscientizar a la ciudadanía sobre los servicios públicos y el propósito y objetivos de las agencias, acercar los servicios y acciones gubernamentales a los ciudadanos; i) adaptar la administración pública a las exigencias de la planificación económica y social, y j) responder con eficacia a las necesidades del desarrollo nacional.

Para la consecución de esos objetivos los órganos de reforma administrativa realizan entre otras tareas las de: a) investigar, estudiar y diagnosticar la administración pública; b) proponer, recomendar o sugerir reformas; c) asesorar a petición de parte y pre-

¹⁰⁰ Rodríguez P., Carlos A. *Evaluación y Desarrollo del Sistema Administrativo Ecuatoriano*. Documento presentado en la Sesión Especial de Gabinete del Gobierno Ecuatoriano sobre el tema Desarrollo Administrativo, celebrado el 22 de marzo de 1977. Quito, Ecuador. 1977.

sentar asistencia técnica; d) emitir opiniones o dar su acuerdo a iniciativas de reforma; e) formular estrategias e integrar y compatibilizar los planes de reforma administrativa y evaluar su ejecución; f) dictar normas, lineamientos y políticas; g) capacitar y administrar el personal; h) promover, orientar y dirigir las labores de reforma administrativa del sector público; i) servir de secretaría técnica a los cuerpos colegiados de reforma administrativa; j) promover el establecimiento de unidades de mejoramiento administrativo, y k) dirigir otros sistemas de apoyo.

2. Mecanismos Periféricos

En los diversos países de la región se ha acudido el establecimiento de unidades de análisis administrativo a nivel institucional para la ejecución de los programas de reforma administrativa en apoyar los diferentes ministerios e instituciones descentralizadas.

Así por ejemplo, en México en el año de 1917 se estableció una Comisión de Eficiencia en la Secretaría de Industria y Comercio, para “estudiar y proponer los medios de mejoramiento de la organización de la Secretaría, para que la acción ejecutiva de ésta resulte, cada vez más eficiente y económica”.¹⁰¹

En este mismo país se ha señalado que “no es posible resolver todos los problemas que implica una reforma administrativa desde una unidad central de estudios y decisiones”.¹⁰² Por consiguiente, se llegó a recomendar “que se cree, en cada secretaría y departamento de Estado, una unidad de organización y métodos que tenga, entre otras funciones, la de estudiar, analizar y planear la

¹⁰¹ Presidencia de la República. *Diario Oficial*, 31 de mayo de 1917. México, D.F.

¹⁰² Comisión de Administración (CAP). *Informe sobre la Reforma de la Administración Pública Mexicana*. Secretaría de la Presidencia. México. 1967. Publicado en la Colección: Fuentes para el Estudio de la Administración Pública Mexicana. Serie: A) Documental Núm. 1 por la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República. México. 1967.

actividad administrativa de la dependencia".¹⁰³ Dentro de este mismo orden de ideas, Argentina decretó en el año de 1953 que en cada ministerio se organizara un servicio de racionalización y auditoría. Seis años más tarde un nuevo decreto dispuso que se estableciera en "la Presidencia de la Nación, ministerios y secretarías de Estado, y el Tribunal de Cuentas y empresas del Estado, una comisión (o servicio) de O y M", considerando que "el principal factor por el cual fracasaron numerosos intentos de racionalización fue la carencia de organismos aptos para encararla", ya que "la experiencia universal demuestra que los trabajos de racionalización deben ser de carácter metódico y permanente y realizarlos con personal especializado y de dedicación exclusiva".¹⁰⁴

En la actualidad estos servicios se les encuentra en todas las administraciones públicas de los países de América Latina y del Caribe, bajo la denominación, aparte de la de organización y métodos, de unidades de racionalización, sistemas y procedimientos, análisis administrativos, organización y sistemas, programación (cuando la unidad de organización y métodos forma parte de las oficinas de Planificación) y de reforma administrativa, entre otros.

Las enseñanzas de la reforma administrativa muestran "que los trabajos de racionalización deben contar con el más amplio interés y apoyo de las altas autoridades"¹⁰⁵ y que este apoyo debe ser continuo y sostenido. Por consiguiente, se ha dispuesto que los titulares de las dependencias centrales y de las descentralizadas se hagan asesorar directamente por las unidades de organización y métodos,¹⁰⁶ como dependencia directa de las mismas o del

103 *Ibidem.*

104 Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). "Algunas Acciones Anteriores de Reforma Administrativa (período 1958-1975). Reforma Administrativa en Argentina". *Ciclo de Actualización Permanente para el Personal Superior*. Buenos Aires. 2 de agosto de 1977.

105 INAP. *Op. cit.*

106 Presidencia de la República. *Acuerdo sobre la Atención que requiere el Programa de Reforma Administrativa por el Titular de Cada Dependencia*. México, D.F. Diario Oficial. 5 de abril de 1973.

funcionario de jerarquía inmediata al respectivo titular.¹⁰⁷

Las unidades de organización y métodos tienen entre sus objetivos los de: a) racionalizar el gasto público y contribuir a reducir el déficit presupuestario; b) mayor eficiencia y economía en las dependencias del Ejecutivo; c) adecuar la organización y los procedimientos de la dinámica del crecimiento rápido de las instituciones; d) mejorar la capacidad de planeamiento y ejecución de las actividades de las dependencias centrales y entidades paraestatales, y e) asegurar así el cumplimiento de los planes de desarrollo.

Para el cumplimiento de los objetivos, las unidades de organización y métodos realizan entre otras tareas las de: a) realizar estudios y presentar recomendaciones; b) formular planes o programas de reforma; c) prestar asistencia en la ejecución de los programas de reforma y en la implantación de las recomendaciones; d) fungir como secretariado técnico de las comisiones institucionales de reforma administrativa, y e) desempeñar el papel de agentes de cambio.

En algunos países se ha dispuesto la creación en cada ministerio o secretaría de Estado, organismos descentralizados y empresas del Estado de un mecanismo de participación en donde se planteen, coordinen y evalúen los programas globales de operación y reforma administrativa.¹⁰⁸ A estos órganos de "programación, ejecución y control de la reforma administrativa"¹⁰⁹ se les conoce como comisiones internas de administración y programación

¹⁰⁷ Presidencia de la República. *Acuerdo para la Promoción y Coordinación de las Reformas Administrativas del Sector Público Federal*. México. Diario Oficial. 28 de enero de 1971; INAP. *Op. cit.*

¹⁰⁸ Presidencia de la República. *Acuerdo por el que las dependencias y entidades de la Administración Pública adecuarán su organización y funcionamiento conforme al proceso de reforma administrativa*. México, D.F. Diario Oficial. 24 de abril de 1979.

¹⁰⁹ Presidencia de la República. *Decreto No. 141, que establece los mecanismos para la Reforma de la Administración Pública Nacional*. Caracas, Venezuela. 17 de septiembre de 1969.

(CIDAP) en México, consejos de reforma administrativa en Venezuela y en Paraguay, y comisiones institucionales de desarrollo administrativo (CIDA) en Ecuador. Están integrados por el Titular de las dependencias o entidades, quienes los presiden, por los funcionarios responsables de las áreas fundamentales o sustantivas de la institución y por los encargados de los sistemas de apoyo administrativo de la misma. Estos mecanismos pueden a su vez, organizarse en comités o grupos de trabajo para los aspectos sustantivos y auxiliares.

3. Mecanismos e Instrumentos Sistémicos

Este es el modelo de mayor diferenciación integración estructural para la reforma administrativa en los países de América Latina y del Caribe. Como se menciona al inicio es aquel en que los gobiernos organizan esta tarea conforme al concepto de "sistema". En los sistemas no existen unidades aisladas: hay un "núcleo u órgano central" que tiene la responsabilidad de coordinar y evaluar a través de normas técnicas y de relaciones de asesoría y funcionales, el comportamiento de las otras partes componentes del sistema, es decir, de las unidades "periféricas, sectoriales y locales, quienes así orientadas deberán realizar lo mismo en su propio ámbito de responsabilidad y competencia".¹¹⁰

Así por ejemplo, en Argentina en 1964 se estableció un Centro Coordinador de Servicios de Organización y Métodos en la Oficina Nacional de Presupuesto de la Secretaría de Hacienda. Dos años después se transfiere la Dirección General de Organización y Métodos de la Secretaría de Hacienda a la Secretaría General de la Presidencia con el carácter de "órgano coordinador de los servicios

¹¹⁰ Jiménez Castro, Wilburg. *Aspectos Administrativos de la Planificación*. Documentos de un Seminario. "Sistemas Prioritarios para la Administración del Desarrollo"; Unidad de Administración Pública de la CEPAL. "La Planificación Administrativa para el Desarrollo Económico y Social en América Latina". En: *Aspectos Administrativos de la Planificación*. Documentos de un seminario. Naciones Unidas. No. de Venta S69.II.6.2. Nueva York, 1968.

de Organización y Métodos de los Ministerios y otras dependencias”, manteniendo estos últimos servicios “su dependencia normativa de la Dirección General de Organización y Métodos”.¹¹¹

En Perú fue creado en 1964 la Oficina Nacional de Racionalización y Capacitación de la Administración Pública (ONRAP) como “cabeza” del Sistema de Racionalización y Capacitación de la Administración Pública, integrado además por las oficinas de organización y métodos, debiendo mantenerse éstas en estrecha coordinación con la ONRAP mediante el intercambio de información y asesoramiento.¹¹² Las oficinas de organización y métodos fueron consideradas como organismos técnicos del sistema, encargados de analizar y elaborar planes de reforma administrativa de las entidades o circunscripciones donde laborasen.

En el caso de México, la Comisión de Administración Pública (CAP) estimó conveniente en su Informe de 1967 “...la participación de una unidad técnica central que estudie la estructura y los procedimientos macroadministrativos y proponga los cambios necesarios para mejorar la eficiencia, y de unidades técnicas en cada una de las dependencias del Ejecutivo que actúen en la esfera microadministrativa”. Se consideró entonces que “sería aconsejable que estas unidades estuvieran en comunicación con la Comisión de Administración Pública, para la discusión de problemas técnicos”. La CAP elaboraría “criterios generales y guías técnicas para la confección de los diferentes instrumentos administrativos, con el objeto de dar unidad a las que preparasen, para sus respectivas dependencias, las unidades de organización y métodos”.¹¹³ En años más recientes se acordó que correspondería a la Secretaría de la Presidencia “la promoción y coordinación de las reformas admi-

¹¹¹ INAP. *Op. cit.*

¹¹² Oficina Nacional de Racionalización y Capacitación de la Administración Pública (ONRAP). *Reglamento de la Oficina Nacional de Racionalización y Capacitación de la Administración Pública*. Lima, Perú. 1964.

¹¹³ CAP. *Op. cit.*

nistrativas del sector público federal, así como la compatibilización de los propósitos que por ellos se persiguen, relacionándose para ello con las comisiones internas de administración y con las unidades de organización y métodos, a fin de proponer normas y sistemas que armonicen los trabajos respectivos de las dependencias y establecer aquellos que se refieran a sus aspectos comunes".¹¹⁴

En cuanto a Venezuela, el Informe EMMERICH de 1958¹¹⁵ recomendaba crear una "Oficina Central Permanente de Organización y Métodos y Delegaciones de Organización y Métodos en cada Ministerio". Años más tarde al establecerse los Consejos de Reforma Administrativa en cada Ministerio y organismo o empresa paraestatal se dispuso que actuaran en estrecha coordinación con la Comisión de Administración Pública (CAP).¹¹⁶

Durante la presente década algunos países latinoamericanos y del Caribe han explicitado formalmente la constitución de sus "sistemas" de reforma administrativa. Así por ejemplo, en Bolivia la Dirección de Función Pública y de Racionalización Administrativa, dependiente del Ministerio de Planeamiento y Coordinación, es el órgano central del sistema y forma parte integrante del Sistema Nacional de Planeamiento, por Decreto de 1976.¹¹⁷

En Brasil, la Secretaría de Modernización y Reforma Administrativa (SEMOR) es el órgano normativo supervisor del subsistema de Modernización y Reforma Administrativa y está integrado a la Unidad Central del Sistema Nacional de Planeamiento, según su instrumento de creación de 1972.¹¹⁸

¹¹⁴ Presidencia de la República. *Acuerdo por el que se establecen las Bases para la Promoción y Coordinación de las Reformas Administrativas del Sector Público Federal*. México, D.F. Diario Oficial. 28 de enero de 1971.

¹¹⁵ Comisión de Administración Pública (CAP). *La Reforma de toda la Administración Pública por toda la Administración Pública*. Caracas, Venezuela.

¹¹⁶ CAP. *Op. cit.*

¹¹⁷ Quevedo V., D. y Taborga B., L. *Op. cit.*

¹¹⁸ Secretaría de Modernización y Reforma Administrativa (SEMOR). "Modernización

República Dominicana considerando “que es urgente alcanzar la coordinación y racionalización de las funciones de los organismos técnicos que sirven de bases comunes a todos los ramos de la administración pública para hacerlos más eficientes a efecto de que contribuyen al desarrollo nacional”, creó por Ley de 1965 “un sistema de planificación del desarrollo... y un sistema para lograr una buena administración pública” formado por: a) el Consejo Nacional de Desarrollo; b) el Secretariado Técnico de la Presidencia, y c) oficinas institucionales de programación. Las Secretarías de Estado, organismos autónomos y municipales, empresas estatales y demás organismos públicos deberán coordinar con la Oficina Nacional de Administración y Personal (ONAP) del Secretariado Técnico de la Presidencia, los proyectos de organización administrativa.¹¹⁹

Costa Rica en 1978 creó por Decreto el Sistema de Reforma Administrativa como parte integrante del Sistema Nacional de Planificación. El Sistema de Reforma Administrativa está compuesto por la Oficina de Planificación y Política Económica (OFIPLAN) a través de su División de Reforma Administrativa, las unidades sectoriales, regionales e institucionales de Reforma Administrativa que operan como parte de las respectivas oficinas de planificación y las comisiones de actividades sustantivas y de apoyo para atender disposiciones del Plan de Reforma Administrativa. El proceso de reforma administrativa responderá a los lineamientos y políticas formulados por el Presidente de la República y por OFIPLAN.¹²⁰

Finalmente, en Panamá el Programa de “Fortalecimiento Institucional” dispone el establecimiento de un Sistema de Planifi-

e Reforma Administrativa do Governo Federal Brasileiro: Quatro Décadas de Experiência”. *Primer Seminario Interamericano de Reforma Administrativa*. s/f.

119 Guzmán, R.A. “La Reforma Administrativa, República Dominicana”. En CLAD. *Op. cit.*

120 Presidencia de la República. Decreto No. 9283-P. *Creación del Sistema de Reforma Administrativa*. San José, Costa Rica. 30 de octubre de 1978.

cación y Operación Administrativa que a su vez, desarrollará tres subsistemas: de Análisis Administrativo, Planificación de Recursos Humanos y Adiestramiento. El sistema operará teniendo en cuenta como marco de referencia dos aspectos fundamentales: a) centralización normativa por parte de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional del Ministerio de Planificación y Política Económica, y b) descentralización operativa a nivel de las instituciones. El programa para el Fortalecimiento Institucional promueve aunar esfuerzos, entre la Oficina Central del Sistema y cada una de las instituciones que componen el sector público. Estos esfuerzos deben coordinarse en forma ordenada, a través de una serie de instrumentos normativos que proporciona el Sistema. Un factor preponderante en el éxito de la ejecución del programa estriba en la creación y organización del cuerpo de *enlaces* del Ministerio de Planificación y Política Económica en cada una de las entidades de la Administración Pública. De los enlaces se espera una completa compenetración con las políticas, técnicas y normas de ejecución que emita el Ministerio de Planificación para servir de verdaderos agentes de cambio en sus respectivas instituciones.¹²¹

Para el análisis, propuesta y autoevaluación de las reformas sectoriales en algunos países de América Latina y el Caribe, los Ministerios o Secretarías de Estado *cabeza de sector* establecen comisiones sectoriales de reforma administrativa o convocan a reuniones ampliadas o a sus comisiones internas de reforma a los funcionarios de las entidades del sector respectivo que tengan relación con las mejoras sujetas a estudio.

También se han establecido a nivel global comisiones sustantivas o de apoyo (Costa Rica) o comités técnicos consultivos (México) en cuanto mecanismos participativos para proponer al Presidente de la República normas y lineamientos de reforma en su respectiva esfera; tal fue el caso en México, de la Comisión de Reforma del Sector Agropecuario y de los actuales Comités Téc-

¹²¹ Delegación de Panamá. "Experiencia en Materia de Reforma y Fortalecimiento de la Administración: Panamá". En CLAD. *Op. cit.*

nico Consultivos para las unidades de organización y métodos, informática, personal, capacitación, normas jurídicas, orientación e información y quejas, archivos, entre otros.

Algunos países han institucionalizado también reuniones periódicas de gabinete y gabinete ampliado (México) o sesiones especiales a esos niveles (Ecuador) para evaluar, planear y fijar lineamientos de la reforma administrativa en su conjunto o para “analizar la marcha del programa y arribar conclusiones”.¹²² En todo caso el propósito fundamental es “hacer pensar en común y aprender a pensar juntos en las mismas cosas que nos son comunes y que a todos nos importan y que más importan al país”.¹²³

122 Secretaría General de la Administración Pública. Presidencia de la República. *Sesión Especial de Gabinete sobre Desarrollo Administrativo*. Quito, Ecuador. Grupo de Coordinación de Desarrollo Administrativo. Publicación Número 4. 1977.

123 López Portillo, José. *Tercera Reunión de Gabinete sobre Reforma Administrativa*. México, D.F. 21 de diciembre de 1977.