

Seminario
**"La implementación de las políticas públicas:
Su viabilidad y su eficiencia"**

organizado conjuntamente por
CERALE Centre d'Etudes et de Recherche Amérique latine Europe ESCP-EAP y
IEGAP Escuela de Graduados en Administración Pública del Tecnológico de Monterrey con el apoyo
del Centre de Recherche en Management Public de **ESCP-EAP**

9 Febrero de 2007
Monterrey, N.L., México

Este seminario se sitúa en la prolongación del seminario « Public-Privé » organizado por el CERALE en junio de 2003, del que participaron profesores de Francia, Estados Unidos, México (Tecnológico de Monterrey), Fundação Getúlio Vargas y Argentina (Universidad de San Andrés) (cf. la publicación correspondiente : *Public-Privé*, sous la direction de Jean-Michel Saussois, CERALE, 2004).

ENFOQUE

La finalidad del seminario es reunir a aquellos investigadores asociados a la red del CERALE que trabajan sobre las articulaciones entre la formulación de políticas públicas sectoriales y su implementación concreta. Los sectores pueden ser de índole diversa : salud, cultura, educación, etc., siendo el común denominador el estudio de las condiciones de su implementación en países con marcos institucionales y condicionamientos diferentes.

Como bien se sabe en las escuelas de administración, el management consiste en « hacer-hacer » o, mejor dicho, en hacer de modo tal que las cosas se hagan y que, teniendo en cuenta las posiciones de unos y otros, se alcancen los objetivos previstos.

Siendo esta dimensión « hacer-hacer » crucial para el management, este seminario no se centra en el análisis de las administraciones públicas sino en las políticas públicas propiamente dichas. Apunta a ilustrar el carácter estratégico de estas cuestiones de implementación que, si bien tienen una dimensión política y cultural importante, presentan particularidades específicas.

Así mismo, se busca convalidar el método de la comparación internacional planteando la existencia de constantes universales e identificando los obstáculos que dificultan dicha comparación.

La implementación de una política pública supone la existencia de instrumentos de evaluación y, por ende, de una voluntad política de medir los impactos y de dar a conocer los resultados.

El seminario se centrará en el análisis de diferentes casos provenientes de diversos sectores en distintos países.

OBJETIVOS

- Profundizar el análisis de una temática que, por los retos y las dificultades que conlleva, resulta relevante para los países de Europa y de América Latina.
- Convocar a profesores expertos de ambos continentes, tal como reza la filosofía del CERALE.
- Desembocar en recomendaciones pertinentes para los diferentes actores involucrados en políticas públicas.

MODALIDAD

- El seminario se extenderá sobre un día completo de trabajo.
- Los profesores-investigadores presentarán sus trabajos para discusión con los participantes (2 paneles).
- El CERALE reunirá la totalidad de las comunicaciones para su publicación.

PUBLICO

- Profesores e investigadores.
- Estudiantes avanzados.
- Profesionales del sector, administradores y evaluadores de políticas públicas.

PONENTES

- Carlos ACUNA, Universidad de San Andrés (Argentina).
- Enrique SARAIVA, FGV (Brasil).
- Freddy MARIÑEZ NAVARRO, EGAP-Tecnológico de Monterrey (México).
- Fred LUSTOSA, FGV (Brasil).
- Florence PINOT, ESCP-EAP (Francia).

- Jean-Michel SAUSSOIS, ESCP-EAP (Francia).
- Jorge WALTER, Universidad de San Andrés (Argentina).
- Marie VIRAPATIRIN, Proyecto europeo e-AGORA (Francia) .
- Phillip Sebastian MULLER, EGAP-Tecnológico de Monterrey (México).
- Silvina GVIRTZ, Universidad de San Andrés (Argentina).
- Vidal GARZA, EGAP-Tecnológico de Monterrey (México).

TEMAS

- Carlos ACUNA, Introducción : "Mirando a la experiencia europea para comprender mejor la latinoamericana: Notas comparadas sobre las políticas de modernización estatal"
- Carlos ACUNA "Debatiendo la institucionalidad del diseño e implementación de las políticas y programas de combate a la pobreza en América Latina »
- Silvina GVIRTZ, "El rol de los niveles intermedios en el gobierno de la educación : un estudio exploratorio sobre Argentina, Colombia, Chile y Perú" Freddy MARIÑEZ NAVARRO, « Capital social y redes de políticas públicas. Caso : acciones públicas en la zona metropolitana de Monterrey, Nuevo León »
- Freddy MARIÑEZ NAVARRO, "Capital social y redes de políticas públicas. Caso : acciones públicas en la zona metropolitana de Monterrey, Nuevo León"
- Philipp S MÜLLER, « Local Politics and Technology: Implementing Monterrey Digital? ».
- Fred LUSTOSA, " Implementación de políticas de reforma administrativa en Brasil »
- Florence PINOT, « La articulación entre estrategias y operadores, clave para una política de cooperación internacional exitosa »
- Enrique SARAVIA, « La participación de la comunidad en la implementación de políticas públicas. El caso de las políticas de alfabetización y de inclusión digital en Minas Gerais, Brasil »
- Jean-Michel SAUSSOIS, "Conclusions: Educational challenges in teaching management of public policies".
- Marie VIRAPATIRIN, "¿Debemos considerar la administración electrónica francesa como una política pública? El papel del marco legislativo sobre la implementación y las acciones operativas que definen el marco de la política pública"
- Jorge WALTER y Santiago de la BARRERA, « La implementación de normas ISO en instituciones educativas. Reflexiones a partir de una experiencia en Argentina»

Orden del Día

- 09:00 a 09:20 **Inauguración y mensaje de bienvenida.**
Dr. Bernardo González-Aréchiga
Coordinador Nacional de la EGAP - ITESM
- 09:20 a 10:00 **Introducción:** "Mirando a la experiencia europea para comprender mejor la latinoamericana: Notas comparadas sobre las políticas de modernización estatal" Dr. Carlos H. Acuña (Universidad de San Andrés, Argentina).
- 10:00 a 12:30 Panel 1: **Retos de la Implementación de Política Pública en América Latina**
Moderador: Dr. Vidal Garza Cantú (EGAP-ITESM, México).
Panelistas:
Dra. Silvina Gvirtz (Universidad de San Andrés, Argentina).
Dr. Freddy Mariñez Navarro (EGAP-ITESM, México).
Dr. Fred Lustosa (FGV, Brasil).
Dr. Jorge Walter (Universidad de San Andrés, Argentina).
Dr. Enrique Saravia (FGV, Brasil).
- 12:30 a 14:15 Comida* y Conferencia **"Experiencia de la Implementación de Políticas Públicas en México"**
Mtro. Rodrigo Morales Elcoro (Consejero de la Comisión Nacional de Competencia y Profesor de la EGAP, México)
- 14:30 a 17:00 Panel 2: **Herramientas para mejorar la implementación de Política Pública**
Moderador: Dr. Vidal Garza Cantú (EGAP-ITESM, México).
Panelistas:
Dr. Carlos H. Acuña (Universidad de San Andrés, Argentina).
Dra. Florence Pinot (ESCP-EAP, Francia).
Dr. Jean-Michel Saussois (ESCP-EAP, Francia).
Dra. Marie Virapatirin (Proyecto europeo e-AGORA, Francia).
Dr. Phillip Mueller (EGAP-ITESM, México).
- 17:00 a 17:40 **Síntesis y Conclusiones** Dr. Jean-Michel Saussois (ESCP-EAP, Francia).
- 17:40 a 18:00 **Clausura**
Dr. Joel Le Bail (Agregado de Cooperación Universitaria Científica y Técnica)**

* Sólo para ponentes e invitados especiales.

** Por confirmar

SUMARIOS

Carlos Acuña,

"Introducción. Mirando a la experiencia europea para comprender mejor la latinoamericana. Notas comparadas sobre las políticas de modernización estatal"

Esta introducción al Seminario *La implementación de las políticas públicas: su viabilidad y eficiencia*, persigue instalar los primeros pasos para un diálogo comparativo entre las experiencias latinoamericanas y las europeas. En primer lugar, al prestar atención a Europa, se busca incorporar en el análisis, diseño e implementación de reformas estatales¹ una visión comparativa no tan común, relativamente ausente, en América Latina. En segundo lugar, y a partir de las pistas que nos brindan las experiencias europeas de implementación de modernizaciones administrativas y estatales de las últimas dos décadas, el objetivo es contraponer los problemas de la modernización estatal argentina (así como, en parte, la latinoamericana) con estas experiencias internacionales, con el objeto de identificar con mayor claridad prioridades para el análisis y el accionar estatal en nuestra región. Esto se hace en dos grandes pasos. Primero, se destacan algunos de los aprendizajes europeos sobre los procesos de modernización estatal. Y, segundo, se describen las características y problemas centrales de la institucionalidad estatal argentina, como se dijo, con ánimo de identificar prioridades para la lógica de implementación de procesos de modernización administrativa y estatal, a partir de una mirada comparativa con respecto a las enseñanzas europeas.

Carlos Acuña,

"Debatiendo la institucionalidad del diseño e implementación de las políticas y programas de combate a la pobreza en América Latina »"

Este trabajo es parte de la elaboración que desarrolla la Red de Pobreza y Protección Social del Banco Interamericano de Desarrollo, en relación al análisis y difusión de las lecciones aprendidas sobre las estrategias para la reducción de la pobreza y el desarrollo social en América Latina y el Caribe. El trabajo se enmarca tanto en previas líneas de trabajo de los autores, como en la tarea del equipo que organizó la Red con el objetivo de elaborar una visión comparada sobre las experiencias de institucionalización de las políticas y programas de reducción de la pobreza y la desigualdad en

¹ Los argumentos que aquí se desarrollan son parte del debate que, en el contexto de las actividades ligadas al "Proyecto de Modernización del Estado en la Argentina", mantenemos entre especialistas argentinos y europeos (Joan Prats), miembros de la Jefatura de Gabinete de Ministros y responsables de proyectos de modernización estatal del BIRF para la Argentina.

América Latina, para identificar avances y obstáculos, así como sus impactos sobre la efectividad de estas políticas y programas.²

En este contexto, el propósito en el que se inscribe este trabajo es doble. Por un lado, y en base a estudios específicos de los expertos que componen el resto del equipo dedicado a este estudio de la Red (Ignacio Irrarrázaval, Claudia Serrano, Ignacia Fernández y Nuria Cunill Grau), el trabajo incorpora una mirada comparativa con especial atención a los desafíos que le plantean a la implementación de políticas de combate a la pobreza, la participación, la descentralización y la intersectorialidad. Por el otro, define una metodología para el análisis de las propiedades del marco político-institucional en el cual se implementan las Políticas y Programas de Reducción de la Pobreza y Protección Social en América Latina.

Silvina Gvirtz,

« El rol de los niveles intermedios en el gobierno de la educación: un estudio exploratorio sobre Argentina, Colombia, Chile y Perú³.

Durante las últimas décadas, en la mayor parte de los países de América Latina, se han producido innumerables transformaciones que han modificado la organización y forma de gestión de los sistemas educativos de la región. Estos cambios significaron una fuerte redefinición de los roles que durante tanto tiempo habían desarrollado cada uno de los actores (individuales o colectivos, estatales o sociales) involucrados en la gestión de los servicios educativos. Uno de los elementos más visibles de esta redefinición de roles puede notarse claramente cuando se analiza y compara el rol que hasta hace relativamente poco tiempo desempeñaron los estados nacionales y las nuevas responsabilidades (tanto en materia de provisión, financiamiento y regulación) que a partir de las reformas debieron asumir las instancias subnacionales (sean regionales o locales) en materia educativa.

Sin embargo, esta discusión sobre las distintas formas de organización del gobierno de la educación, que se desarrolla en numerosas circunstancias desde una perspectiva unidimensional (centralización-descentralización), parece olvidar la importancia que tienen sobre el desempeño y resultado del sistema educativo, las estructuras, organismos y actores (sean éstos estatales y/o sociales) ligados a la implementación de las políticas del sector. Es por ello que en este paper

² Este trabajo ha contado con aportes de un amplio conjunto de especialistas en América Latina y del propio BID (especialmente del Grupo Técnico de la Red para la Reducción de la Pobreza y la Protección Social del Diálogo Regional de Política), así como de los surgidos en el debate con los Viceministros de áreas de combate a la pobreza en América Latina y el Caribe que participan del Diálogo Regional, en el marco de jornadas de discusión sobre versiones previas del documento. La responsabilidad por el modo en que se aprovecharon estos aportes corresponde, como es usual, a los autores.

³ Este trabajo es producto de una investigación que lleva el mismo nombre bajo la dirección general de la autora, siendo el equipo de trabajo: Marcela Román (Chile), Catalina Turbay (Colombia), Néstor Valdivia y Hugo Díaz (Perú) y Silvina Gvirtz y Gustavo Dufour (Argentina).

pretendemos rescatar de ese olvido el rol de estos actores de nivel intermedio del sistema educativo – que tienen bajo su responsabilidad la difícil tarea de administrar para un determinado grupo de escuelas las políticas diseñadas en otro ámbito u órgano jurisdiccional- e indagar cuáles son las capacidades que éstos tienen o desarrollan para incidir o influir sobre la búsqueda de la equidad intra-territorial.

Por ello, el objetivo de este paper es analizar la diversidad organizacional en términos formales e informales de los niveles intermedios de gobierno del sistema educativo dentro y entre varios países de América Latina: Chile, Colombia, Perú y Argentina.

Asimismo describiremos el quién y el qué de los niveles intermedios de gobierno de los sistemas educativos de Argentina, Chile, Colombia y Perú en términos de las normas formales y las reglas informales. Para luego identificar las funciones que disponen y las acciones que realizan los niveles intermedios de gobierno del sistema educativo en relación a la equidad.

Por último, intentaremos comparar al interior de cada país y entre los mismos las diversas formas de organización de los niveles intermedios de gobierno del sistema educativo en función de sus condiciones para el logro de la equidad.

Freddy Mariñez Navarro

« Capital social y redes de políticas públicas. Caso : acciones públicas en la zona metropolitana de Monterrey, Nuevo León »

El trabajo aborda la relación entre el capital social y las redes de políticas públicas como puntos fundamentales para la hechura de las políticas públicas con participación de actores. También se analizan datos empíricos del capital social en los nueve municipios de la Zona Metropolitana de Monterrey, Nuevo León. Por último, se identifican los contextos de las redes de políticas tanto en las acciones públicas de los municipios del área conurbada de Monterrey como en el proyecto de Ciudad del Conocimiento.

Philipp S Müller

« Local Politics and Technology: Implementing Monterrey Digital? »

The paper discusses the implementation of the Monterrey Digital project a broad IT-Strategy of the city of Monterrey in 2005/2006 focusing on implementing Citizen-focused governance (CiRM, decentralized services, process-reengineering), a municipal broadband-strategy (WiMax-Backbone with Wifi in schools, libraries, parks), a security improvement program (cameras, panic-buttons), and

a digital inclusion project (cyber-cafes, classes). The case is interesting because the project is driven by the opportunities the local actors saw and took and by the institutional constraints of the Mexican political system (no re-election).

Florence PINOT,

« La articulación entre estrategias y operadores, clave para la administración exitosa de una política de cooperación internacional »

El estudio se basa sobre la siguiente hipótesis : la cooperación internacional desarrollada por un Estado fuera de sus fronteras constituye una dimensión de su política exterior y no la menos importante. En efecto, contribuye fuertemente a la construcción de alianzas, cosa no desdeñable en tiempos de inestabilidad geopolítica como los actuales. Cultivar relaciones con determinados socios o mantener una influencia en un determinado país constituyen medios eficaces para una inserción internacional satisfactoria. Desde esta perspectiva y bajo ciertas condiciones (ser objeto de un planeamiento y de una formulación estratégicos, sostenerse en el tiempo, ser objeto de evaluación ...) consideramos tan legítimo hablar de políticas de cooperación internacional como de política educativa o de política sanitaria.

Ahora bien, la implementación de políticas de cooperación conlleva algunas dificultades propias del género : la cooperación necesita de un marco orientador sin la cual se convierte en un archipiélago de iniciativas diversas ; de una serie de instrumentos sin los cuales el marco es una cáscara vacía y la cooperación no puede concretarse así como de operadores que la hagan realidad. Cómo garantizar el buen entendimiento entre estrategias y operadores ? Cómo asegurarse de que determinado instrumento sea atractivo para el operador y sirva, al mismo tiempo, los objetivos estratégicos diseñados por un gobierno ? Dichos interrogantes se complican si se considera que siendo la cooperación un entendimiento entre dos o más partes, en aras del interés recíproco, la coherencia debe buscarse no sólo entre los estrategias y los operadores de un país sino también entre ellos y sus contrapartes en el exterior. Y qué decir cuando estrategias, actores e instrumentos se imbrican con los del ámbito supraestatal, como el de la Unión Europea por ejemplo ?

Se analiza el caso de la cooperación europea con la región latinoamericana en los últimos años para establecer los criterios que subyacen a una articulación exitosa entre los actores involucrados.

Enrique SARAVIA,

"La participación de la comunidad en la implementación de políticas públicas. El caso de las políticas de alfabetización y de inclusión digital en Minas Gerais, Brasil".

A partir del trabajo pionero de Pressman y Wildavsky (1973), la literatura especializada sobre políticas públicas se avocó al estudio de la implementación considerada como etapa decisiva para la eficacia de las acciones gubernamentales. Hasta ese momento existía una brecha entre el estudio de la formulación y análisis –privilegiado por académicos y políticos– y la implementación –considerada como un área menos noble y, como tal dejada a los administradores.

Hoy existe un amplio tratamiento teórico del tema, favorecido por la exigencia de eficacia impuesta, en años recientes, a las estructuras estatales.

Los autores antes mencionados establecen una distinción –tornada clásica– entre una forma de implementación de arriba para abajo (*top-down*), inherente a las organizaciones jerárquicas tradicionales y una perspectiva de abajo para arriba (*bottom-up*) que lleva en consideración las formas participativas y comunitarias de actividad pública.

Por diversas razones, relacionadas con las transformaciones de toda índole (políticas, económicas, tecnológicas, sociales, etc.) que afectan a las organizaciones y su contexto, proliferan los casos de gestión participativa y participación comunitaria en la implementación y ejecución de las políticas públicas.

La ponencia propuesta pretende analizar dos proyectos recientemente llevados a cabo en el Estado de Minas Gerais, Brasil. El primero se refiere a la política de alfabetización y el segundo a la política de inclusión digital, también denominada de alfabetización digital o de democratización de la informática.

El proyecto denominado "Ciudadano Nota Diez" instaló un programa sostenible de control y combate al analfabetismo de jóvenes y adultos, en la región Norte y Nordeste del mencionado Estado. Esta región presenta un bajo índice de desarrollo humano (IDH): el menor del Estado y uno de los más bajos del Brasil. El proyecto se fundamenta en una Red de Gobernanza Social iniciada a partir de quince Mesas Municipales de Gestión Participativa, formadas por representantes de las redes institucionales, de las tradiciones religiosas y de las organizaciones sociales actuantes en cada micro-región. Dichas mesas actúan como gestoras de las acciones propuestas.

El segundo proyecto, llamado "Ciudadano.Net", propicia la inclusión en el universo digital de la población de la región mencionada, mediante alfabetización digital y de acceso gratuito a Internet realizada en Telecentros dirigidos por comités gestores integrados por representantes de la comunidad.

Ambos proyectos ya están en pleno funcionamiento. La ponencia los describirá, los analizará a la luz del marco teórico sobre implementación de políticas públicas, gestión participativa y participación comunitaria y detallará sus resultados.

Referencia bibliográfica

Pressman, Jeffrey and Aaron Wildavsky (1973): *Implementation - How Great Expectations in Washington are Dashed in Oakland or Why it's Amazing that Federal Programs Work at All*. Berkeley: University of California Press.

Jorge WALTER y Santiago de la BARRERA

"La implementación de normas ISO en instituciones educativas. Reflexiones a partir de una experiencia en Argentina »

Se trata de uno de los primeros intentos sistemáticos y exitosos (en tanto las nuevas prácticas que postula quedaron incorporadas en las rutinas organizacionales) de aplicación de normas ISO en una institución educativa, que de ese modo se convirtió en una vidriera nacional e internacional en la materia. El propósito del artículo es aportar elementos de juicio sobre la experiencia, situándola en contexto para mejor evaluar sus alcances y consecuencias. ¿Tiene sentido convertir a la certificación de la calidad en política pública en el ámbito educativo? He aquí algunas de las principales conclusiones del estudio de caso. En cuanto al modo de elección de la herramienta, al tipo de herramienta elegido y a lo sistemático de su implementación, probablemente influyó la naturaleza de la organización (una organización privada sin fines de lucro; una escuela técnica), de quienes trabajan en ella (técnicos, ingenieros) y de los destinatarios del servicio (en su mayoría clase media urbana exigente). En cuanto a los alcances de la experiencia, las mejoras realizadas no se verificaron a nivel de los resultados educativos (cuya evaluación no formó parte de los procesos certificados) sino de los procesos atinentes a la prestación de los servicios, en una institución que lo necesitaba tras un fuerte crecimiento reciente. Así, bajo la apariencia del cambio, en esta escuela ha sido la vieja y buena burocracia la que ha llegado y se ha aposentado de la mano de la certificación.

Marie VIRAPATIRIN,

"¿Debemos considerar la administración electrónica francesa como una política pública? El papel del marco legislativo sobre la implementación y las acciones operativas que definen el marco de la política pública"

Europa se enfrenta a los retos de la administración electrónica, ya que los activos económicos europeos requieren el apoyo de un servicio público potente que pasa por la modernización de la economía y de la sociedad. Esta modernización contempla a la vez una mejor competitividad, un mayor dinamismo y un crecimiento del número de empleos. Se trata de ofrecer nuevos servicios públicos, eficaces y eficientes a todos los ciudadanos y empresas en Europa, según las directivas de la estrategia de Lisboa. Al mismo tiempo, las tecnologías de la información y la comunicación representan un medio para simplificar y estrechar los vínculos entre administraciones y usuarios - clientes - ciudadanos y modernizar el funcionamiento del Estado. Asimismo, según José Antonio Ocampo, Subsecretario General de la ONU, "es necesario considerar Internet como un medio de hacer progresar y de consolidar los valores de transparencia y democracia en la práctica general de las Administraciones públicas".

Por ello, el desarrollo de la Administración electrónica pública francesa se inscribe en primer lugar en la política de reforma del Estado que incluye una voluntad de modernización de la gestión y una voluntad de cambio de los métodos de relaciones entre el Estado y los usuarios. A través de una serie de acciones lanzadas a partir de 1997 y una serie de leyes decretadas a partir de 2001 - la más reciente es la "Ley para la confianza en la economía numérica - LEN -" adoptada en junio de 2004 y que define el contorno de la Sociedad de la Información francesa - planteamos la cuestión de saber si la administración electrónica y su implementación pueden considerarse como una política pública.

En efecto, a partir de 1997, en un discurso fundador, el Primer Ministro de turno Lionel JOSPIN había enunciado un plan de acción ambicioso para la administración electrónica francesa, uno de los ejes prioritarios del PAGSI - Programa de Acción Gubernamental para la Sociedad de la Información. A partir de noviembre de 2002, el Plan RE/SO 2007 - para una República Numérica en la sociedad de la Información - se comprometió sobre tres ejes con el fin de colocar a Francia en la vía de Europa: i) actuar sobre la oferta - adoptar medidas en favor de la creación de empresas -; ii) actuar sobre la demanda - acelerar la difusión y la apropiación de las tecnologías de la información en las familias, las escuelas, las empresas -; iii) producir directamente como actor y protagonista de la sociedad de la información en los ámbitos de la educación, la salud, la cultura y la administración.

Paralelamente, a nivel europeo y a partir de 1999, la Comisión Europea lanza la iniciativa eEuropa destinada a desarrollar una sociedad de la información para todos. En junio de 2000, los Jefes de Estado y de Gobierno firman el plan de acción eEuropa 2002 para lograr los objetivos de la iniciativa eEuropa. En junio de 2002, el plan de acción eEuropa 2005 siguiente redefine varios de los objetivos anteriormente aclarados. Recientemente, en junio de 2005, la Comisión Europea publica una Comunicación que fija los retos que deben ser apuntados por la sociedad de la información europea de aquí al 2010 bajo el nombre Iniciativa i-2010.

Los proyectos de ley franceses nacieron de los distintos planes de acción para la sociedad de la información, principalmente el de junio de 2004, y el Estado francés se dotó con distintas instancias institucionales para su planteamiento específico. Entre otras instituciones, se crea una Agencia para el desarrollo de la Administración Electrónica - ADAE, directamente adscrita a los servicios del Primer Ministro y encargada de impulsar e implementar los planes de acción de la administración electrónica. Ahora bien, el 1 de enero de 2006, un decreto del Boletín Oficial anuncia la reintegración de esta Agencia y el conjunto de las estructuras institucionales en una "Dirección General de la Modernización del Estado - DGME", adscrita a los Servicios del Ministerio Delegado al Presupuesto y a la Reforma del Estado, bajo la tutela del Ministerio de Hacienda.

Este pase de la Administración electrónica a manos del Ministerio de Hacienda parece simbólica y debería contribuir a concentrar la gestión de expedientes al nivel interministerial. Pero deja también entrever la poca legibilidad de la implementación de la administración electrónica como política pública prioritaria para la próxima década.

Esta comunicación pretende aclarar el enfoque francés proyectándolo en un contexto europeo.

Frederico LUSTOSA DA COSTA,

« Implementación de políticas de reforma administrativa en Brasil »

El estudio de las políticas públicas ha sido muy desarrollado en los últimos cincuenta años, sobre todo en los Estados Unidos, suscitando la creación de sofisticados métodos de análisis de los procesos de toma de decisiones y de instrumentos de evaluación. En cambio, poca atención se ha prestado a los procesos de implementación, responsables en gran parte del fracaso de muchas políticas públicas.

En el caso de las políticas de administración pública orientadas a la reforma de la Administración, la experiencia brasileña sugiere que, más allá de las fallas de diseño y de estrategia, la mayor parte de los problemas surge en la etapa de la implementación. La complejidad de estas políticas, la diversidad de sus objetivos, la fuerza de los intereses involucrados tornan aún más dificultoso el accionamiento de los mecanismos institucionales, administrativos y operacionales que hacen posible su implementación. ¿Pero dónde está el cuello de botella?

La ponencia se propone identificar, examinar y discutir los principales obstáculos a la implementación de políticas de reforma administrativa, a partir del análisis de las tentativas de Reforma del Estado llevadas a cabo en Brasil a partir de los años noventa.