

Portugués

English

## **DECLARACIÓN DE LISBOA (Lisboa, Portugal, 27 y 28 de Julio de 1998)**

- [Declaración de Lisboa](#)
- [La perspectiva de la Reforma del Estado en una nueva geografía de poder, globalización, integración regional y poder local](#)
- [La gestión pública en el espacio Iberoamericano](#)
- [El rol de la cooperación internacional en la redefinición del Estado dirigido hacia el futuro](#)
- [Resoluciones](#)

### **DECLARACIÓN DE LISBOA**

**(Lisboa, Portugal, 27 y 28 de Julio de 1998)**

Los Ministros de la Administración Pública y de la Reforma del Estado y los Jefes de Delegación de los países Iberoamericanos, reunidos bajo la iniciativa de la Presidencia del Consejo de Ministros de Portugal y del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), los días 27 y 28 de Julio de 1998, en la Ciudad de Lisboa, Portugal:

- Se han constituido en la I Conferencia Iberoamericana de la Administración Pública y la Reforma del Estado, a fin de debatir y presentar líneas de orientación y cooperación en materia de "La perspectiva de la Reforma del Estado bajo una nueva geografía del poder: globalización, integración regional y poder local", "La administración gestonaria en el espacio iberoamericano: equilibrar la eficiencia con la equidad" y "El rol de la cooperación internacional en la redefinición del Estado dirigido hacia el futuro";
- Han dado secuencia a las preocupaciones manifestadas en las sucesivas cumbres presidenciales de Bariloche, Viña del Mar e Isla Margarita, en los ámbitos de la Administración Pública y Reforma del Estado;
- Consideraron que los procesos de la Reforma del Estado, que ocupan un lugar de relieve en las preocupaciones gubernamentales desde hace casi dos décadas, han sido fuertemente condicionados por la liberalización de los mercados, por el proceso de globalización de la economía, por la creciente interdependencia de los países, por su propia integración a nivel regional, por el rediseño de las políticas públicas, por la redefinición de las relaciones entre el Estado y la Sociedad Civil y los procesos de descentralización político-administrativa, y obtuvieron consenso en los principios que se enuncian a continuación, acordando que se presentarán en la próxima Cumbre de Jefes de Estado y de Presidentes de Gobierno, a realizarse en la

ciudad de Oporto en los próximos días 17 y 18 de Octubre de 1998.

## **LA PERSPECTIVA DE LA REFORMA DEL ESTADO EN UNA NUEVA GEOGRAFÍA DE PODER, GLOBALIZACIÓN, INTEGRACIÓN REGIONAL Y PODER LOCAL**

- 1. En el marco de las grandes oportunidades que genera el proceso de globalización, se encuentra en un lugar relevante el referido a las transformaciones que se deben realizar para potenciar la competitividad y hacerla compatible con las reformas del Estado que garanticen la gobernabilidad democrática. En este sentido corresponde a los Estados articular un proyecto de país que sea capaz de convocar a los distintos sectores para trabajar mancomunadamente en una estrategia de desarrollo que persiga el logro de los equilibrios económicos, sociales y ambientales.**
- 2. La globalización económica y la dimensión transnacional de los fenómenos políticos, económicos y sociales, muestran la imposibilidad de concebir la problemática pública únicamente como una materia interna de cada país, por lo que se hace indispensable potenciar una cultura de integración, estableciendo mecanismos de coordinación entre los Estados. Bajo este mismo espíritu se debe estudiar la conveniencia de desarrollar instituciones supranacionales con fuerte capacidad tecnológica, diseños organizativos flexibles, cultura de servicio a la integración y recursos humanos de excelencia.**
- 3. La Reforma del Estado presupone, obligatoriamente, la necesidad de articulación de un Estado comprometido con el bienestar económico, las libertades políticas y la cohesión social, orientado hacia la obtención no sólo de la eficacia de las instituciones y organizaciones estatales a los distintos niveles del Gobierno, sino también hacia la creación de condiciones para un desempeño eficiente del sector privado que, en conjunto con el desarrollo de las redes sociales, permitan garantizar un crecimiento económico sostenido y un desarrollo sustentable, así como la mayor distribución posible del poder en la sociedad.**

**El Estado debe situar a los ciudadanos como punto focal de su actuación, con el objetivo de mejorar su calidad de vida por la vía de la equidad social, la igualdad de oportunidades, la justa distribución de la riqueza, la erradicación de la pobreza y la exclusión social, y la promoción de la educación y de la salud.**

- 4. Las nuevas tendencias obligan al redimensionamiento de la participación del Estado en la producción directa de bienes y servicios de acuerdo al principio de la subsidiariedad, de forma a hacer prevalecer la función reguladora y promotora de los intereses de la sociedad civil. El establecimiento de una nueva arquitectura de su organización, haciéndola más flexible y transparente, constituye el lógico corolario de esa línea de actuación.**

**La Reforma del Estado es un proceso integral que debe abarcar no sólo los esfuerzos emprendidos por el poder ejecutivo, sino también los relacionados con los poderes legislativo y judicial, teniendo como propósitos fortalecer su capacidad institucional y su legitimidad, entre otras, a través de la transparencia y el control social, de modo de hacer más racional y eficiente el marco normativo que rige la actividad socioeconómica y política de nuestros países. En este**

contexto se vuelve también indispensable combatir la corrupción en todas sus dimensiones y el rescate de los valores éticos en el ejercicio de la función pública.

5. Los procesos de descentralización político-administrativa constituyen parte integrante de la reforma del Estado, como forma de asegurar una mayor proximidad de las instituciones públicas a los ciudadanos, una satisfacción más adecuada de sus necesidades y la participación más activa de la sociedad civil en el ámbito público.

La descentralización es un proceso complejo y dinámico que debe adecuarse a las realidades de cada país. El fortalecimiento de las regiones y municipios conduce, inevitablemente, a una redistribución de recursos en términos políticos, institucionales y económicos. Para tal efecto, el proceso de descentralización necesita de la cooperación y del consenso entre los diferentes niveles de la administración, teniendo como objetivo la optimización de las políticas públicas.

## **LA GESTIÓN PÚBLICA EN EL ESPACIO IBEROAMERICANO:**

### **EQUILIBRAR LA EFICIENCIA CON LA EQUIDAD**

6. La importancia del rol de la Administración Pública reside en su capacidad de dar cuerpo a las funciones del Estado de forma eficaz y eficiente, teniendo en cuenta las repercusiones de su desempeño en la profundización de la democracia participativa, en el desarrollo económico, social y cultural, y en la satisfacción de las necesidades individuales y colectivas.

No siempre la maquinaria administrativa ha sabido responder a tales desafíos, volviéndose un aparato pesado, generador de déficit, de ineficiencias, de despilfarros y hasta de frenos a la normal satisfacción de las necesidades del ciudadano/cliente/usuario. Se vuelve necesario evaluar una nueva estrategia de gestión y modernización de la Administración y de la Función Pública.

7. La implementación de una nueva cultura de relación entre el Estado y el ciudadano destaca la importancia de la creación y desarrollo de mecanismos de control y participación del ciudadano/usuario en la formación del producto final de la actividad administrativa, de la simplificación de los procedimientos administrativos, de la consagración del derecho a la información, y de la multiplicación y profesionalización del sistema de atención al público.
8. La introducción de una cultura de gestión pública, orientada por criterios de eficiencia y eficacia supone el establecimiento de objetivos claros y cuantificables, los cuales deberán asumirse como marco de referencia de una administración de calidad.

Asimismo, significa imprimir condiciones de flexibilidad, de capacidad para interpretar las señales de cambio, de velocidad de respuesta y de adaptación a las transformaciones cotidianas.

Además, la institución de mecanismos de evaluación del desempeño de los servicios, sea a través de actividades de inspección, sea mediante el recurso regular a la acción de auditorías de gestión, constituye una medida necesaria para salvaguardar, simultáneamente, el interés público y el de los destinatarios de la actividad administrativa.

9. La profesionalización y motivación del personal público constituye el factor clave, capaz de articular los demás factores intervinientes en la producción de la actividad administrativa.

Una política permanente de formación y capacitación de gerentes públicos, la creación de estructuras de carreras profesionales dinámicas y abiertas, la implementación de sistemas para la movilidad interdepartamental e interprofesional, la institucionalización de mecanismos de evaluación del desempeño que conduzcan al establecimiento de un sistema de mérito, constituyen algunas líneas de orientación para adelantar una política de gestión de recursos humanos que tenga en consideración las nuevas realidades.

10. Para acompañar la revolución tecnológica con un rediseño en tiempo real de las administraciones públicas, se hace necesario realizar inversiones significativas en tecnología de la información y en reingeniería de los procesos y organizaciones, de acuerdo a las innovaciones producidas.
11. La modernización de la gestión pública orientada a hacer efectivos los objetivos de eficiencia con equidad social requiere impulsar la innovación, la formación amplia de liderazgos y urgentes decisiones de fortalecimiento de la gestión pública de la salud, el reentrenamiento laboral y la educación básica y superior, la gestión tecnológica y la regulación y el control que protejan los intereses de los usuarios y beneficiarios de los servicios públicos.

## **EL ROL DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN LA REDEFINICIÓN DEL ESTADO DIRIGIDO HACIA EL FUTURO**

- La cooperación entre los Estados constituye una de las principales vías para manifestar la solidaridad de los países que conforman una identidad cultural, especialmente cuando permite reducir la diferencia del acceso desigual a los beneficios del desarrollo. La reforma del Estado y la modernización de la Administración Pública, constituyen áreas sensibles en la construcción de una sociedad justa, a partir de la mejoría de la capacidad de desempeño institucional, en las cuales los errores y los fracasos tienen elevados costos sociales. Es por eso que el intercambio de experiencias y conocimientos, así como la asesoría derivada de la cooperación horizontal y la asistencia de organismos multilaterales, tienen un elevado potencial para reducir los costos de la reforma, volviéndola incluso más eficaz.

En este marco se debe fortalecer la cooperación a nivel bilateral y multilateral, incluyendo en ésta el CLAD, la ONU, el BID y otros organismos internacionales, así como promover la realización regular de conferencias internacionales en el ámbito iberoamericano, el establecimiento de protocolos con el propósito de llevar a efecto visitas de trabajo y de estudio en las distintas administraciones y el intercambio de experiencias, legislación y documentación.

- **Los Institutos Nacionales de Administración Pública deben contribuir a una mayor eficiencia y eficacia en la vinculación de las administraciones públicas de la región, concertando acciones en el campo de la investigación y de la formación.**
- **Entre las áreas de cooperación técnica bilateral y multilateral se procurará privilegiar algunas que surgen con particular relevancia, tales como la participación de entidades sociales no lucrativas en el ejercicio de funciones públicas, las nuevas modalidades de la seguridad social, la codificación de los principios de la administración gerencial en función de la realidad iberoamericana, el establecimiento de relaciones interinstitucionales, las diversas formas de combatir la corrupción, entre otras.**

## **RESOLUCIONES**

**Los Ministros de la Administración Pública y de la Reforma del Estado y los Jefes de Delegación de los países iberoamericanos, reunidos en los días 27 y 28 de Julio de 1998, en la ciudad de Lisboa, Portugal, en la ocasión de la I Conferencia Iberoamericana de Administración Pública y Reforma del Estado, deciden adoptar las siguientes resoluciones:**

### **I**

- 1. Expresar el reconocimiento al Gobierno de Portugal por el apoyo dado a la excelente organización de la Conferencia, y de nuevo al Gobierno de Portugal y a las municipalidades de Sintra y Cascais por su proverbial hospitalidad y sus contribuciones al clima de confraternidad iberoamericana que ha caracterizado esta Conferencia.**
- 2. Fijar encuentros periódicos de los ministros de administración pública y reforma del Estado, previos a las Cumbres Iberoamericanas de Jefes de Estado y de Gobierno, de tal forma que contribuyan a la toma de decisiones y formulación de recomendaciones acordes con las necesidades comunes de las administraciones de la región.**
- 3. Aceptar la invitación del Gobierno de Cuba para la realización de la II Conferencia Iberoamericana de Administración Pública y Reforma del Estado.**
- 4. Otorgar al CLAD la responsabilidad de ejercer el secretariado permanente de la Conferencia Iberoamericana de Ministros de la Administración Pública y de la Reforma del Estado, así como respaldar la realización de los congresos internacionales del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, los cuales se han convertido en el foro iberoamericano de mayor participación y pluralidad de perspectivas para el intercambio de experiencias y conocimientos.**

## II

- 1. Afirmar la necesidad de una política de Estado en materia de alta dirección pública, de tal manera que permita generar organizaciones orientadas hacia los ciudadanos y que promuevan políticas de motivación de los funcionarios. Asimismo, se hace necesario intensificar todas las actividades de formación como un paso imprescindible para la profesionalización y la modernización de las Administraciones Públicas.**
- 2. Dar carácter prioritario, como consecuencia del uso generalizado de la informática y de las tecnologías de la información, a las actuaciones dirigidas a la adaptación de los sistemas informáticos y a combatir el denominado "efecto 2000".**
- 3. Afirmar la necesidad de una política de Estado, tendiente a la generación de espacios normativos para la implementación de estrategias que permitan la participación ciudadana en el control y fiscalización de la gestión pública.**
- 4. Apoyar el funcionamiento de la "Red de Instituciones de lucha contra la corrupción y rescate de la ética pública", acordada en el Foro Iberoamericano de Combate a la Corrupción, organizado por el CLAD y la Agencia Española para la Cooperación Internacional, realizado recientemente en Santa Cruz de la Sierra, como medio idóneo para mejorar la cooperación entre los organismos gubernamentales y no-gubernamentales que tienen por objetivo la lucha contra este flagelo.**

## III

- 1. ;Apoyar los esfuerzos en materia de cooperación en Reforma del Estado y de la Administración Pública de carácter bilateral y multilateral realizados por agencias nacionales y organismos multilaterales, así como promover modalidades de cooperación y financiamiento de terceros.**
- 2. Solicitar a los distintos organismos y agencias nacionales de cooperación que mantengan un intercambio de informaciones con la Secretaría General del CLAD, acerca de las actividades de cooperación que llevan a cabo con países iberoamericanos, en el campo de la Administración Pública y de la Reforma del Estado.**
- 3. Enfatizar el interés prioritario que tiene para los participantes de la Conferencia, que las agencias nacionales y las organizaciones internacionales den todo su apoyo a los esfuerzos colectivos que tienen por objetivo profundizar el conocimiento de las mejores alternativas de políticas de modernización de la Administración Pública y del Estado, mediante la**

**realización de estudios y la sistematización de la información documental que permita compartir y consultar las experiencias y las mejores prácticas en orden a atender oportunamente las prioridades de cada país.**

**IV**

- 1. Solicitar a la Secretaría Pro-Tempore de la Cumbre Iberoamericana que, a través de los respectivos canales, someta a consideración de los Jefes de Estado y de Gobierno el contenido de la presente "Declaración de Lisboa".**

**Argentina D. Guillermo Schweinheim**

**Bolivia D. Armando Méndez Morales**

**Brasil D. José Walter Vasquez Filho**

**Chile D. Juan Villarzú Rohde**

**Colombia D. Pablo Olarte Casallas**

**Costa Rica D. Roberto Tovar Faja**

**Cuba D. Raúl Taladrid**

**El Salvador D. José Ramiro Zepeda Roldán**

**España D. Mariano Rajoy Brey**

**Guatemala D. Luis Alberto Flores Asturias**

**México D. José Octavio López Presa**

**Nicaragua D. Norman Caldera Cardenal**

**Panamá D. René Luciani**

**Paraguay Da. Yrene Ocampos**

**Portugal D. Jorge Coelho**

**República Dominicana D. Raimundo Amaro Guzmán**

**Uruguay D. Rubén Correa Freitas**

Venezuela D. Ricardo Combellas



[Regresar CLAD home Page](#)

