

Nota de política N° 16

Una revisión mundial de los instrumentos para desarrollar unas relaciones intergubernamentales efectivas

**UNIVERSIDAD
EAFIT**

Valor Público

Centro de estudios e incidencia

© 2014 EAFIT

Una revisión mundial de los instrumentos para desarrollar unas relaciones intergubernamentales efectivas

Los instrumentos intergubernamentales utilizados en Canadá, Estados Unidos, Francia y Suecia

Elaborado por:

Juan Mauricio García, Mauricio López Ramírez, Víctor Javier Correa Vélez, Juan David Herrera Jaramillo, Maria Paulina Gomez Caicedo, Tatiana Margarita Mendoza Maya, Zurayt Xiomara Trujillo Chaux, Paula Andrea Roldán, Alex Espinosa, John Alexander Carmona, María Antonia López, Tania Domínguez González, Nayua Mustafá Silva, Valentina Duque Correa, Juan E. Valverde, Liz Álvarez y Sara Présiga Romero (estudiantes y egresados de la maestría Gobierno y Políticas Públicas de la Universidad EAFIT)

Profesores y compiladores:

Santiago Leyva Botero, Ph.D.
Felipe Nieto Palacio. Mg en Gobierno y Políticas Públicas

Centro de Valor Público

Universidad EAFIT

Julio 2023

Contenido

1. Introducción.....	4
2. Relaciones intergubernamentales y propuestas de política pública.....	4
3. Generar organizaciones y prácticas administrativas para la coordinación.....	6
4. Mecanismos para la activación de actores y recursos	15
5. Acercamiento de metas.....	22
6. Referencias bibliográficas	25

1. Introducción

Este documento se centra en un primer esfuerzo por recopilar instrumentos de coordinación que se utilizan en distintos países del mundo para mejorar las relaciones intergubernamentales. Esto con el propósito incidir en las ideas de política pública y rediseño institucional que se están construyendo dentro de la Misión de la descentralización. La propuesta tiene como objetivo realizar un ejercicio de administración pública comparada que explora nuevas alternativas de mecanismos de coordinación para mejorar las relaciones intergubernamentales verticales entre niveles de gobierno en Colombia.

La Universidad EAFIT ha desarrollado una importante capacidad académica para estudiar y contribuir sobre los retos y oportunidades de la descentralización y gobernanza territorial en Colombia. En la Escuela de Finanzas, Economía y Gobierno se cuenta con un grupo de profesores focalizados en los temas de descentralización que han hecho parte de grupos internacionales de estudio en este tema, enseñan en los diferentes pregrados y posgrados y han adelantado proyectos de investigación con impacto en los territorios desde la Maestría de Gobierno y Políticas Públicas. Asimismo, desde la Escuela de Derecho se cuenta con un importante grupo de administrativistas que trabajan en la especialización de Derecho Urbano y en la Maestría de Derecho y en la especialización de Derecho Público.

Esto permite tener una visión desde las diferentes perspectivas temáticas y disciplinares de la descentralización y gobernanza territorial en Colombia, posibilitando la combinación de saberes para proponer soluciones pertinentes, basadas en evidencia y que tengan como objetivo el diseño de un nuevo modelo que permitan el desarrollo territorial sostenible e inclusivo. A la luz de esta perspectiva, la Universidad EAFIT está en plena capacidad de contribuir en los temas 3, 4 y 5 de la Misión de la Descentralización que quedaron incluidos en la Ley 1962 de 2019 (Ley de Regiones) y en la Ley del Plan de Desarrollo del actual gobierno y del anterior.

2. Relaciones intergubernamentales y propuestas de política pública

El problema público de la descentralización en Colombia que desde la Universidad EAFIT queremos priorizar, en primer lugar, tiene que ver con la debilidad de los mecanismos intergubernamentales para realizar una buena gestión de los recursos nacionales que se invierten a través de la colaboración con los gobiernos subnacionales. Esta debilidad de mecanismos asociados a la administración pública nacional lleva a que se generen oportunidades para que sean los políticos los que intermedien los recursos o para que estos se distribuyan de manera directa y automática, generando en ambos casos una gran dispersión de resultados.

El problema en Colombia, como se puede observar en el diagnóstico realizado por la OECD (2016), no es que el país tenga municipios muy pequeños o que su territorio sea muy grande, sino se cuenta con una arquitectura nacional para la gestión de la descentralización que es muy débil. La mayor parte de los recursos del Sistema General de Participaciones y de Regalías, así como muchos de cofinanciación, se intermedian de manera automática o sin casi gestión administrativa. Esto contrasta con modelos más robustos de apoyo que existen en otras latitudes, lo cual se evidenciará en el estudio. Por otro lado, existe una gran cantidad de recursos en temas menos regulados que se intermedian mediante el mecanismo de la cofinanciación con un alto nivel de politización, en el que se priorizan los vínculos políticos electorales por encima de criterios técnicos y administrativos.

Dado lo anterior, es necesario señalar que cuando existen responsabilidades compartidas entre los diferentes de gobierno, así como capacidades diferenciadas, se requiere constituir un amplio portafolio de mecanismos de gestión intergubernamental para poder asegurar una apropiada coordinación, complementariedad y subsidiariedad. Estos mecanismos van desde mecanismos de consulta, contratos de gasto intergubernamental, cuerpos consultivos hasta burocracias nacionales que apoyan la gestión de los gobiernos locales.

Este objeto de estudio es clave para solucionar los problemas de acción colectiva que se presentan entre los diferentes niveles de gobierno, especialmente en Colombia, donde el proceso de descentralización, emprendido con la Constitución de 1991, no logró institucionalizar las adecuadas estrategias de cooperación, coordinación y toma conjunta de decisiones entre diferentes niveles de gobierno. La fragmentación de autoridad, producto natural de la descentralización de primera generación, condujo a una serie de dilemas para los distintos niveles de gobierno. Estos dilemas de acción colectiva surgen de la toma de decisiones individuales e independientes de cada uno de los actores de la cadena de implementación de una política nacional (que incluye para su implementación actores descentralizados), las cuales “conducen a resultados políticos deficientes que no favorecen a nadie” (Feiock y Scholz, 2010, p.3-4). Estas decisiones independientes e individuales se traducen en inversiones descoordinadas de los gobiernos locales, en un aumento de los precios en la prestación de bienes y servicios y en la colisión de normatividades que conducen al socavamiento de la eficacia en las autoridades producto de la competencia.

Para evitar esta fragmentación es importante que se internalicen los costos de coordinación¹, los cuales son aquellos que refieren a las relaciones que establecen los diferentes niveles de gobierno involucrados en la gestión de los problemas públicos. Allí aparecen los mecanismos de coordinación vertical, entendidos como instancias o procesos de consulta, coordinación, cooperación y toma conjunta de decisiones entre gobiernos. Entre estos mecanismos de coordinación, más importantes Agranoff (2008) destaca a las asociaciones intergubernamentales (municipios, provincias, alcaldes, consejos locales, administración pública local, sindicatos, cuerpos de funcionarios) y a otros tipos de redes intersectoriales / intergubernamentales y consejos, las Conferencias de los primeros ministros, la Conferencias sectoriales, entre otras. En el mismo sentido, para la OECD (2019) “los llamados foros intergubernamentales y la consulta legislativa a través de foros legislativos” juegan un papel muy importante en la coordinación. (p.21)

¹ Los costos de coordinación son parte de los costos de transacción (Coase, 1988). Para que la descentralización funcione se requiere asumir costos adicionales asociados con la obtención de información, aplicación de recursos y negociación con actores. Estos costos adicionales aumentan a medida que se incrementa el nivel de complejidad del problema público que se pretende mitigar o solucionar y el nivel de autoridad asociado a los mecanismos de integración.

En Colombia este tipo de redes ha tenido un desarrollo importante con Fedemunicipios (1989), Federación Nacional de Departamentos (1994), Asocapitales (2012) y Asointermedias (2022). No obstante, la Misión de la Descentralización constituye una posibilidad importante para repensar sus posibilidades, tareas y alcance. Teniendo en cuenta lo anterior, se hace evidente la importancia de explorar opciones de desarrollo para los mecanismos de coordinación verticales de tipo red en el país, con el propósito de proponer nuevos arreglos.

Para avanzar en los anterior, este documento desarrollado por la Universidad EAFIT realiza un ejercicio de política comparada internacional que identifica experiencias exitosas en el mundo, de tal modo que a partir de allí se propongan nuevas ideas que permitan fortalecer a la asociación.

3. Generar organizaciones y prácticas administrativas para la coordinación

De la misma manera que se avanza en la conversación y en la integración de objetivos, es clave que en Colombia pensemos en fortalecer las organizaciones que existen para garantizar el mejoramiento de las relaciones intergubernamentales. Como lo plantea la OECD (2019), para que la descentralización funcione es necesario que existan redes de interconexión entre las burocracias y las políticas de distintos niveles. La creación de mecanismos de coordinación de adecuados entre niveles de gobierno es una característica propia de la Gobernanza Multinivel, la cual reconoce que la coordinación vertical implica crear una cultura de cooperación (OECD, 2021a) que tiene impacto en sectores como el medio ambiente, el transporte y la infraestructura donde las distintas jurisdicciones encuentran retos comunes.

Ministerio de Asuntos Intergubernamentales

País: Canadá

Según Parrado, Colino y Olmeda (2013, p. 411), a nivel federal, el Primer Ministro es asistido por un ministro de Asuntos Intergubernamentales, cuyas responsabilidades consisten en la programación estratégica, coordinación de las actividades con otros ministerios, el seguimiento de la situación en otras provincias o en el gobierno federal y su relación cotidiana con los otros niveles de gobierno. Las provincias y los territorios cuentan con sus propias unidades de coordinación dentro de las oficinas ejecutivas encargadas de los asuntos intergubernamentales.

Como la gran mayoría de los arreglos institucionales en sistemas federales, en Canadá estos mecanismos tienen una naturaleza informal y por lo tanto carecen de un sustento legal. Sin embargo, autores como Montpetit y Foucault (2012) sostienen que las relaciones intergubernamentales para la implementación de políticas han tomado fuerza en Canadá desde la década de 1960, cuando los gobiernos federales y provinciales —a pesar de sus conflictos— necesitaban de la cooperación para lograr las metas entre sí. No obstante, sería bajo el gobierno del liberal Jean Chretien en 1993 cuando se darían grandes cambios fiscales que fortalecerían la gobernanza multinivel en el país (Cameron y Simeon, 2002). Uno de estos cambios, fue la creación del Ministerio de Asuntos Intergubernamentales en noviembre de 1993, reemplazando el antiguo Ministerio responsable de Asuntos Constitucionales. Finalmente, este ministerio

también fue fortalecido en 1993 cuando la Oficina del Consejo Privado se le otorgaron responsabilidades en cuanto a las relaciones entre la federación y las provincias (Maple Leaf Web, 2009).

Este arreglo institucional está enmarcado en lo que denomina Klijn (2008) *Network Management*, en donde se busca “producir cambios en las interacciones de los actores que efectúan cambios a nivel de red o en ambos (Kickert, Klijn y Koppenjan, 1997)” (Klijn, 2008, p. 12). Además, este ministerio de Asuntos Intergubernamentales se incrusta en dos grandes estrategias del *Network Management*: activación de actores y el acercamiento de metas. La activación de actores en el caso del Ministerio de Asuntos Intergubernamentales gira alrededor de la gestión de las interacciones entre los actores (movilización de recursos, activación, estabilización de actores, etc.) y la gestión de la red (cambios de actores, cambios en la composición de la red). Finalmente, con respecto a la estrategia de acercamiento de metas, en el caso del Ministerio de Asuntos Intergubernamentales, este instrumento busca, entre otras cosas, re enmarcar las percepciones de los diferentes actores, encontrar congruencia en las metas comunes, crear variaciones en las alternativas de solución además de recopilar y generar un canal con un flujo de información. Este mecanismo favorece la implementación *bottom-up*, ya que acerca el nivel federal a la fuente de los problemas dentro de las provincias y territorios.

Secretaría de la Conferencia Intergubernamental (CICS)

País: Canadá

La Secretaría de la Conferencia Intergubernamental (Canadian Intergovernmental Conference Secretariat, CICS) depende de la Oficina del Consejo Privado, del nivel federal, pero también cuenta con apoyo y personal de las provincias. Esta secretaría cumple con labores de logística y seguimiento de las conferencias intergubernamentales, por ejemplo, “colaborando con la distribución de documentos y comunicados de prensa”, y se encarga de informar al respecto al Parlamento canadiense a través del ministro de Asuntos Intergubernamentales (Colino, 2013, p. 412). Como lo indica la propia Secretaría en su reporte de gestión del periodo 2017-2018, se trata de “proveer servicios de apoyo administrativo para planear y dirigir las conferencias federales-provinciales-territoriales y las conferencias provinciales-territoriales de primeros ministros, ministros y viceministros en todo Canadá” (CICS, 2018, p. 1). Es importante aclarar que no cumple con roles de asesoría en materia de políticas públicas (Colino, 2013, p. 412).

Tal como se expone en la página oficial de la CICS, la institución fue creada en 1973 por la Conferencia de Primeros Ministros para suplir la necesidad de apoyo continuo para la celebración de las conferencias y reuniones intergubernamentales (CICS, s. f.). Para 2013, cuatro décadas después, la agencia ya había apoyado una gran cantidad de encuentros en todo el país: 1241 en Ontario, 446 en Quebec y 256 en British Columbia, por mencionar las provincias más activas (CICS, 2013, p. 4).

La Secretaría ofrece una amplia variedad de servicios, desde la planeación de los encuentros, pasando por la organización de las conferencias de prensa, el suministro de medios audiovisuales y la traducción de documentos (por ejemplo, del francés al inglés y viceversa), hasta el servicio de seguridad de los salones donde tienen lugar las reuniones (CICS, 2013).

Una de las ventajas de este instrumento de coordinación es que facilita e incentiva el encuentro entre los diferentes niveles de gobierno, debido a que la Secretaría, además de que cuenta con una vasta experiencia, asume la mayoría de los gastos y, por lo tanto, reduce costos para las

agencias participantes. Otra ventaja, probablemente la más importante, es que no solo el gobierno federal, sino también cualquiera de las provincias o territorios, puede acudir a sus servicios para planear u organizar una reunión intergubernamental (CICS, 2013, p. 3).

Organismos Autónomos Especializados

País: Alemania

Son figuras jurídicas especializadas en la prestación de un servicio público específico, con estructura y reglas autónomas e independientes, autorizados o certificados para la prestación del servicio a un grupo de condados que, por su tamaño, no tienen esa capacidad. Su financiación se sustenta en el cobro de una tasa o contribución a través de la facturación de un impuesto determinado.

Dado que no existe una regulación universal en los estados federales, porque su misma naturaleza les permite tener su orden jurídico y administrativo propio y autónomo, y, siendo obligación del Estado garantizar la prestación de servicios públicos, se han creado en Alemania unos organismos especializados técnicos para este cometido. La figura no tiene una regla específica, se da de acuerdo con la estructura de los estados (puede ser un simple acuerdo entre municipios). Es decir, una entidad le presta el servicio a varios municipios (como un cuerpo de bomberos o la prestación del servicio de aseo) y se financia mediante el cobro de una tasa o contribución en la factura de un impuesto que se le asigna a la entidad destinataria; esta entidad puede ser pública, (puede obedecer a una asociación de municipios) o puede ser una entidad cualquiera sea su naturaleza, pero regulada por el Estado superior o intermedio; o privada, pero certificada por la autoridad competente que, para el caso, es el distrito superior; también puede ser mixta o autorizadas, pero siempre regulada por el distrito, toda vez que es función del Estado garantizar la prestación de estos servicios. Igualmente, la contribución que percibe el Estado debe ser administrada por el municipio o distrito intermedio, dado que es quien ostenta también esta capacidad.

Agencias Independientes

País: Suecia

Las Agencias Independientes son “el segundo pilar del gobierno Nacional (de Suecia), o también llamada, la *Administración dual*, el cual está formado por 350 Agencias que rinden cuentas ante el gobierno” (Parrado, Colino y Olmeda, 2013, p. 423). Al ámbito de responsabilidad de cada ministerio corresponde un número de autoridades estatales que aplican las leyes y realizan las actividades que el parlamento y el gobierno han resuelto. Cada año el gobierno establece las directivas sobre asignaciones para las agencias estatales. Este decide cuáles serán los objetivos que cada autoridad tendrá en el ámbito de sus actividades y cuánto dinero puede utilizar. El gobierno tiene, por lo tanto, grandes posibilidades de dirigir las actividades de las agencias estatales, pero no puede controlar cómo éstas van a aplicar la ley o decidir acerca de un asunto determinado. Las agencias deciden esos asuntos de manera independiente e informan a los ministerios.

Según lo expuesto por Parrado, Colino y Olmeda (2013), hay que tener en cuenta lo siguiente:

Las agencias tienen un presupuesto marco, lo que permite a sus directivos adoptar la mayoría de sus decisiones financieras sin necesidad de pedir una autorización al ministerio de finanzas. Gracias a la introducción de la contabilidad analítica, se puede traspasar de 3 a 5 por ciento de las asignaciones presupuestarias al año siguiente, lo mismo que también se puede endeudar sobre las asignaciones futuras (p.424).

Existe una regulación continua de cada uno de los movimientos económicos trazados en cada una de las actividades comerciales, haciendo que la autonomía de la que gozan cada una de las agencias siempre estén estrictamente regulados y claros cada uno de los límites legales a la hora de utilizar un presupuesto. La autonomía de la que gozan las agencias ante las intervenciones futuras que pueda hacer un Ministerio, hace que el desempeño de cada Agencia tenga menos probabilidades de formar parte de los tentáculos de la corrupción, esto garantizando la seguridad jurídica y un mejor cumplimiento con los objetivos trazados por el gobierno.

Ministros sin cartera o ministros de Estado

País: Canadá

Canadá es un país de régimen parlamentario, con un parlamento bicameral del que también forma parte el jefe de Estado, que es el gobernador general en representación de la reina, la cámara baja o Cámara de los Comunes se elige por voto popular, el Senado es designado por el gobernador general, quien también tienen la responsabilidad de nombrar al primer ministro, quien proviene tradicionalmente del partido mayoritario en la Cámara de los Comunes.

El primer ministro a su vez sugiere un gabinete de ministros que debe ser también aprobado por el gobernador general, el gabinete es el órgano de gobierno. Existe en Canadá una convención que busca que los ministros representen las regiones, lo que hace que existan un gran número de carteras, incluso es posible que existan ministros sin cartera o portafolio, o ministros de Estado con delegaciones de apoyos a otros ministros o en funciones temporales.

Los ministros de Estado y los ministros sin cartera tienen participación plena en el gabinete, y pueden surtir tan amplias funciones como los asuntos de políticas y de las responsabilidades del gobierno de Canadá lo requieran. Estas figuras pueden facilitar las relaciones entre el gobierno federal y las provincias y territorios, debido a que terminan teniendo participación en los lugares de las decisiones ejecutivas en cabeza de ministros que aportan en las discusiones del gabinete.

ACIR – Comisión asesora sobre las relaciones intergubernamentales.

País: Estados Unidos

La Comisión asesora sobre las relaciones intergubernamentales (ACIR) “desempeñó una función fundamental en el desarrollo de las relaciones intergubernamentales mediante el diseño de iniciativas políticas como compartir riesgos, subvenciones en bloque (no condicionadas), la implantación de entidades de coordinación regional así como también la reforma de los mandatos sin financiación” (Parrado, 2013, pág. 337). Su propósito principal era fortalecer el sistema federal de los Estados Unidos y mejorar las habilidades federales, estatales y locales

para el trabajo cooperativo, eficiente y efectivo (Advisory Commission on Intergovernmental Relations , s.f.). La comisión pretendía corregir la ausencia de coordinación entre los distintos niveles de gobierno y la atención fragmentada a los problemas públicos.

Esta comisión surgió en 1959 a través de la Ley Pública 86-380, como agencia permanente, independiente y bipartisana para estudiar y considerar las relaciones federales intergubernamentales y la maquinaria nacional (Advisory Commission on Intergovernmental Relations , s.f.).

El trabajo de la ACIR se centraba en identificar problemas intergubernamentales emergentes, estimular la investigación sobre el federalismo americano y las relaciones intergubernamentales, y promover mayor comunicación entre los niveles de gobierno. Para dicho fin se valía de reunir a los funcionarios federales, estatales, locales y ciudadanos para promover espacios de reconocimiento de problemas comunes, y la elaboración de recomendaciones para cambio en leyes y regulaciones, de modo que se lograra garantizar una mejor asignación de funciones. Sus 26 miembros provenían de los niveles federal, estatal y local, de ambos partidos y de la rama ejecutiva y legislativa, en aras de garantizar el equilibrio político. La Comisión fue cerrada en 1996 al retirarle los fondos para su funcionamiento. No obstante, en el 2019, el Representante por Virginia Gerry Connolly presentó el proyecto *Restoring the Partnership Act* que tendría como finalidad la creación de una comisión basada en la ACIR, pero con la pretensión de incluir representantes de pequeñas localidades y grupos étnicos, e incluiría dentro de sus funciones el análisis de las decisiones de la Corte Suprema y sus implicaciones para las relaciones intergubernamentales.

La propuesta de crear una nueva comisión encargada de las relaciones intergubernamentales ofrece la posibilidad de coordinar de manera efectiva el accionar de los niveles de gobierno para hacerle frente a temas como ciber-seguridad, la crisis de opioides, manejo de emergencias y seguridad electoral. Asimismo, retomando las palabras de Teresa Gerton presidente de la Academia Nacional de Administración Pública, la agenda de gobierno presidencial en los temas de integración de datos y rendición de cuentas exige el trabajo mancomunado de los gobiernos desde el federal hasta el étnico.

Burocracias intergubernamentales

País: Estados Unidos

La especialización funcional de las burocracias modernas ha ocasionado que los programas públicos nacionales sean dominados por expertos. Así, los burócratas perciben el problema, lo introducen en la agenda política y participan con los asesores del presidente y sus asesores en la elaboración de las decisiones (Parrado, 2013). La presión intergubernamental se genera cuando los gobiernos territoriales comienzan a presionar sobre Washington, para ser parte de la decisión y de la implantación, asegurando su presencia en los programas públicos nacionales a través de los congresistas y los directivos locales que intervienen en los procesos decisorios.

Entre finales de los años treinta y principio de los años setenta, cuando muchas de las competencias estatales pasaron al gobierno federal, los programas del New Deal establecieron nuevas actividades federales y nueva legislación federal (Parrado, 2013), por lo que este instrumento se destacó como una tendencia de conversión entre el federalismo dual al

cooperativo. El origen se dio porque los estados y las entidades locales no tenían los recursos necesarios para implementar los programas públicos nacionales, de tal modo que el gobierno federal debe proveer también estos recursos.

Las burocracias intergubernamentales han generado tensiones centralizadoras y descentralizadas en los últimos setenta años. Hasta hoy se ha dejado ver la continuidad de un mismo problema, el cual tiene que ver con que se ha contado con una capacidad burocrática muy baja para poder actuar de manera profesional desde el centro, se ha empezado un proceso de desburocratización, la federalización de los gastos que ha generado una gran fragmentación de la administración dando autonomía con ello, se han creado problemas de coordinación y gobernabilidad en los territorios y en especial de gobernanza local.

Este instrumento ayuda a que en el gobierno existan funcionarios de calidad eficientes y comprometidos, además se anteponen los principios de redistribución y de búsqueda de equidad entre las entidades territoriales, creando un ciclo de mejoramiento en las políticas y en la administración pública, interviniendo los actores buscando intereses generales, integrando las entidades y posicionando la armonía y coordinación entre los entes.

La figura del prefecto en Francia de la Ley relativa a los Derechos y Libertades de las Comunas, de los Departamentos y de las Regiones

País: Francia

Después de la Revolución de 1789 se instaló en Francia un diseño Jacobino y centralista del poder territorial. Adicionalmente, Napoleón creó la figura del prefecto como órgano ejecutivo que representaba la administración central en el territorio periférico, de tal modo que “para controlar la periferia estableció una cadena jerárquica de mando que transmitía las órdenes del gobierno hasta las últimas ramificaciones del Imperio. El prefecto se constituye así en el gozne de unión entre la administración Central y la demarcación territorial” (Parrado, 2013, p. 361).

Este órgano ejecutivo asumió las funciones de dirigir el poder ejecutivo departamental, de tutelar las organizaciones locales en temas de presupuesto y en el direccionamiento de los órganos locales, además de dirigir la prestación del servicio civil en las comunas más pequeñas. Hasta 1981 la figura del prefecto fue concebida como “el emperador de a pie”, teniendo en cuenta que su poder administrativo era tal que podría incluso pasar por encima de los deseos de las autoridades locales estableciendo la agenda a seguir y monitoreando la implementación de las decisiones.

En la década de los 80 se confirma la ola descentralizadora de Europa, triunfa el socialismo en Francia y existe un descontento generalizado porque muchas de las decisiones locales son tomadas en París y el Sistema de Bienestar se percibe como lento e ineficiente. Todo lo anterior, crea un ambiente propicio para que se diera por terminado un largo pasado Jacobino y dos siglos de centralización administrativa. Posteriormente, y gracias a las reformas realizadas en 1982, se genera un profundo cambio Institucional, donde se fueron instalando paulatinamente leyes y decretos que apuntaban hacia la descentralización, llevando de esta manera a que en 1982 se dejara de concebir a las regiones y los departamentos como circunscripción administrativa del Estado y, por el contrario, se constituyen como colectividad territorial descentralizada y con autonomía (Parrado, 2013).

Asimismo, el papel de los prefectos cambia circunstancialmente y sus nuevas funciones quedan relegadas. Como lo explica Parrado (2013)

En primer lugar, se suprimió la tutela *a priori* que ejercía el prefecto sobre los actos administrativos de las autoridades locales[...]En segundo lugar, se transfirieron poderes del prefecto a los presidentes de los consejos departamentales y Regionales[...] En 1984 se aprobó el estatuto de la función pública territorial, con lo que dotaba a las entidades territoriales de un instrumento estable para la gestión de los servicios (p. 364).

Con lo anterior no se quiere decir que el prefecto desaparece o pierde toda su influencia, teniendo en cuenta que continúa con la coordinación de algunas delegaciones periféricas de la Administración Central, supervisa la seguridad de los Departamentos y sigue siendo el puente entre las comunas rurales y la Nación. Igualmente, con este nuevo arreglo institucional se estableció al nivel regional como el nivel principal para la implantación de políticas públicas y los prefectos son los llamados a lograr la coordinación en las distintas colectividades territoriales, es decir, “El prefecto regional es la pieza clave para cohesionar y coordinar la acción estatal en las Regiones” (Parrado, 2013, p. 371). El papel del prefecto cambia, asumiendo “la coordinación de algunas delegaciones periféricas de la administración central” [...] puede iniciar el proceso de creación de entidades intermunicipales” (Parrado, 2013, p.370). Con esta modificación de funciones, el prefecto puede incentivar o idear fórmulas intermunicipales para la gestión de servicios en varios espacios con distribución administrativa, en los que exista continuidad territorial.

Para una red de implementación de políticas públicas, este tipo de fórmulas permitidas en el sistema co-ayudan a coordinar la gestión territorial. Si la figura del prefecto tiene la posibilidad de idear territorios en cooperación, fortalecen la prestación de servicios en el nivel local y se convierten en un instrumento indudable para la coordinación.

A raíz de estos procesos, el prefecto regional adquiere relevancia y fuerza en el ejercicio de implementar la política pública, ya que desde el ejecutivo se da una interacción coordinada que permite la penetración a otros niveles gubernamentales. Teniendo el ejecutivo capacidad comunicativa con el nivel local, es factible que las directrices se ejecuten de manera eficiente, efectiva y se supere la duplicidad de funciones.

La posibilidad de coordinar a través de la comunicación adquiere mayor fuerza cuando el sistema cuenta con mecanismos para revisar y evaluar su gestión. En tal sentido, la figura del “prefecto regional también se ha visto reforzado desde el 2007 con la evaluación general de Políticas Públicas” (Parrado, 2013, p. 370). El impacto se refleja en el orden institucional con cambios desde una “reorganización de las delegaciones periféricas del Estado en el territorio” (Parrado, 2013, p. 371), dando de esta manera un protagonismo al prefecto como figura de poder en los espacios de influencia.

Francia posee un poder ejecutivo bicéfalo con Presidente y Primer Ministro estableciendo un contexto propicio para un *gobierno dividido*. Cabe destacar que entre muchas funciones el presidente se encarga de establecer la agenda política del país y el primer ministro de implementar las Políticas Públicas. Además, el presidente tiene pocas facultades para entrometerse en las funciones del primero ministro y su principal mecanismo de control es su capacidad para destituirlo del cargo. En este sentido, durante el gobierno bicéfalo el papel del prefecto es clave porque es quien tiene íntima comunicación con los ministros y el presidente, además de coordinar y de dar coherencia al sistema desde las regiones.

Territorios Federales de Yukón, Nunavut y Noroeste en Canadá

País: Canadá

Con respecto al instrumento de los territorios federales, encontramos que, según Parrado, Colino y Olmeda (2013, p. 401), el sistema federal canadiense está conformado por diez provincias autónomas y tres territorios administrados por el gobierno federal. Estos territorios son Yukón, Nunavut y Noroeste. Además, el sistema federal canadiense tiene 3 niveles de gobierno: federal, provincial y local. El nivel territorial es el que corresponde a estos territorios.

El ingreso de estos territorios a la confederación canadiense se dio a partir de 1870 para el Noroeste, en 1898 para Yukón y en 1999 para Nunavut. Una característica común que comparten estos territorios es que en ellos habita una mínima población en comparación con los 33,2 millones de habitantes del país. Aproximadamente 120.000 personas. Paradójicamente, los habitantes de estos territorios cuentan con una asignación de aproximadamente 3.5 millones de km² en extensión, un 39.5% del total del país (Statistics Canada, 2014). En suma, los tres territorios tienen sus propias legislaturas, pero con menos responsabilidades constitucionales que los gobiernos de las provincias y con algunas diferencias estructurales en su funcionamiento como, por ejemplo, las asambleas legislativas de los territorios del Noroeste y Nunavut, que no obedecen a partidos políticos y operan bajo consenso.

Según Frémont (s. f.), la administración federal de estos territorios se puede entender en función de las relaciones intergubernamentales del sistema canadiense. Estas juegan un papel de ayuda a los gobiernos, federal y provincial, mediante la efectiva implementación de sus responsabilidades constitucionales. Anteriormente, las competencias constitucionales eran esencialmente interpretadas en mayor medida en términos de exclusividad y conflicto; ahora, durante los últimos veinticinco años, la complementariedad y las relaciones (*interface*) han tenido una fuerte influencia en la lectura de la Constitución tanto por los tribunales como por las autoridades federales, permitiendo una mayor intervención federal en competencias tradicionalmente provinciales.

También, con respecto a estos territorios, autores como Rea (2002) afirman que existe un reto alrededor del tema del financiamiento. Para el caso de Nunavut, por ejemplo, se beneficia de un programa a cinco años de transferencia de fondos del gobierno federal, lo cual es común a otros gobiernos territoriales e incluso provinciales en Canadá. Lo delicado es que esta transferencia representa el 95% del presupuesto del gobierno territorial. Por el momento, este gobierno sólo está obligado a buscar un 5% de su financiamiento mediante impuestos u otras fuentes de ingreso, más cuando el programa quinquenal termine, deberá buscar otras fuentes para aportar un porcentaje mayor de su gasto de operación.

Finalmente encontramos que este tipo de instrumento para las relaciones intergubernamentales está enmarcado dentro del *Network Management* con la estrategia de generar organizaciones y prácticas administrativas para la coordinación de políticas sectoriales en estos territorios (Klijn, 2008, p.15).

Municipios fuertes

País: Suecia

Suecia es un país que cuenta con 290 municipios, todos con un gobierno municipal fuerte. Se trata de un sistema unitario descentralizado, que se caracteriza por tener municipios con alta autonomía y muchas capacidades fiscales y administrativas propias. En muchos sentidos, los municipios son autónomos.

Los municipios suecos tienen varias características que lo hacen particulares, una de ellas es que “se han caracterizado por una concepción monista que supone que el poder es ejercido por el consejo local y sus comisiones” (Parrado, Colino y Olmeda, 2013, p. 438) y que el poder ha sido ejercido por personas que no son exclusivamente políticos. Otra característica, es que en Suecia “no existen alcaldes; el presidente de la comisión ejecutiva es el líder del partido que ostenta la mayoría, quien se alía con otros partidos del mismo espectro para gobernar” (Parrado, Colino y Olmeda, 2013, p. 438)

Además, los municipios son quienes gestionan principalmente los servicios públicos, la educación, la asistencia doméstica y el subsidio de manutención para los que lo necesiten. Finalmente, hay que tener en cuenta que “el órgano máximo de decisión es el concejo municipal. La Ley municipal gobierna las actividades de los municipios pero, al igual que a nivel regional, hay margen para la autonomía” (Secretaría General de Gobierno, 2014, p.10).

Este mecanismo se usa para definir y reflejar autonomía local tanto de competencias como de recursos, esto demostrando que el ámbito local gasta casi lo mismo que el gobierno central. Los municipios juegan un papel estratégico muy importante en la administración territorial sueca, pues han sido una tradición en el sistema, ya que tienen competencias y recursos muy valiosos para el desarrollo de políticas sociales que reflejan el trabajo de suficientes mecanismos de coordinación intergubernamental que terminan permitiendo la comunicación y corresponsabilidad entre las comunas y asimismo entre estas con los condados, permitiendo también la protección de recursos, incentivos y que los ciudadanos se vean beneficiados con las políticas.

En las últimas décadas el régimen municipal ha avanzado y cambiado en importantes frentes. Estos cambios son resumidos por Parrado, Colino y Olmedo (2013) de la siguiente manera:

Las reformas más importantes del gobierno local se produjeron en la segunda mitad del siglo XX. A partir de los años cincuenta se desarrollaron cuatro reformas: la reducción del número de comunas mediante fusiones, la introducción de mayor democracia local, la introducción de mecanismos de mercado en la gestión de corporaciones locales (p.439)

En el marco de estos cambios, el nivel local se fue fortaleciendo de manera constante. Tanto el recaudo local como las transferencias centrales crecieron, además de un aumento en el control que ejerce el gobierno central sobre las actividades locales. Es decir que en las últimas décadas “todas las reformas se han encaminado a reforzar el ámbito local, hacerlo más autónomo y más co-responsable de la prestación de servicios públicos” (Parrado, et al, p.431).

4. Mecanismos para la activación de actores y recursos

El uso de estrategias que permiten la activación de actores y recursos responde a la necesidad de resolver los retos que trae consigo la fragmentación de la autoridad. Estos mecanismos consisten en generar mejores contactos entre los funcionarios de distintos niveles de gobierno, a través de redes que posibilitan la construcción de referentes compartidos y facilitan que se estandaricen las soluciones entre diferentes niveles de gobierno para la solución de problemas concretos. En ese sentido, cada vez es más necesario entender al Estado como un agente que es capaz de construir nodos en un escenario marcado por la diversidad de interacciones en la esfera pública, a la vez que busca aglutinar esfuerzos, atraer voluntades y dirigir la acción pública hacia la sinergia y la complementariedad.

Conferencia de ministros

País: Alemania

El diseño institucional Alemán es conocido por representar un sistema federal cooperativo, caracterizado por políticas surgidas históricamente dentro de las relaciones intergubernamentales, desde un ejercicio del orden vertical y horizontal, siendo este último, encabezado por los *Länder* (Estados Federados), quienes se reúnen en conferencias sectoriales donde generalmente “coordinan sus políticas o en las negociaciones con el gobierno federal o para construir coaliciones contra el gobierno federal. Estas coaliciones varían, dependiendo de los temas de los que se trate o de la situación política” (Benz, 2009, 2). Estas relaciones intergubernamentales no se basan en marcos normativos constitucionales; sin embargo, su importancia ha radicado principalmente en que es en esos escenarios donde se discuten y se elaboran muchos anteproyectos de ley y se estandarizan los procedimientos y prácticas administrativas (Colino y Parrado, 2013, p. 299).

Estas relaciones intergubernamentales comenzaron a entretenerse incluso antes de la conformación de la República Federal Alemana. Los primeros ministros de los *Länder* se reunieron por primera vez en 1947, donde abordaron temas concernientes al orden constitucional, la cultura, la educación y la vivienda, estableciendo para 1948 la conferencia de ministros de asuntos culturales, quien en la actualidad posee su aparato burocrático en conjunto con la conferencia de ministros de Educación.

La necesidad de establecer relaciones de cooperación en Alemania se basó en principio en responder a las demandas de un estado moderno que buscaba descentralizar las capacidades administrativas para la toma de decisiones (Benz, 2009, p. 5). Es decir, el escenario finalizando la Segunda Guerra Mundial llevó a Alemania a analizar las demandas internas de los *Länder* en mantener su autonomía, en un contexto que buscaba la unificación nacional, que terminó favoreciendo la búsqueda de medidas cooperativas, representadas por la necesidad de relaciones intergubernamentales. Por otro lado, que en principio los *Länder* pudieran bajo una identidad histórica hacer prevalecer su autonomía, radica en

La inexistencia de diferencias substanciales de orden étnico, lingüístico o cultural a nivel regional determinó asimismo que el nuevo Estado federal se sustentara no tanto en su función integradora sino, antes bien, en la plasmación de una división de poderes vertical complementaria, es decir, un sistema de "checks and balances" (Steinich, 2006, p.2).

Entre 1992 y 2000, esta conferencia celebró 34 encuentros, es decir, un promedio de más de tres al año. Pero la frecuencia de las conferencias bajó a dos por año y al mismo tiempo las políticas europeas influyen cada vez más en las agendas de otras conferencias de ministros de los *Länder*. (Benz, 2009, p.19). En el 2004 estas comisiones presentaron cambios en su diseño, siendo la conferencia de primeros ministros quienes aprobaron una resolución solicitando la reducción de comités y de grupos de trabajo de las conferencias sectoriales.

Estas reorganizaciones permitieron que los ministros pudieran controlar mejor el trabajo de los funcionarios subordinados definiendo mandatos y agendas para los comités y grupos de trabajo (Benz, 2009, p.14). En la actualidad, la influencia de la Unión Europea en la política exterior Alemana atraviesa la importancia de la regionalización donde las infraestructuras regionales y las capacidades administrativas se convirtieron en factores significativos que influyeron en las decisiones de los inversores privados. Ahora, las regiones subnacionales y no los Estados nación compiten por las empresas. La competencia da lugar a conflictos entre autoridades subnacionales, pero también les obliga a cooperar con el fin de coordinar la planificación y las inversiones en infraestructuras, proporcionar servicios administrativos eficientes y evitar rivalidades perjudiciales (Benz, 2009, p.19).

Dentro de esta perspectiva, se evidencia una ventana de oportunidad en especial del orden regional y de los Estados Federados, debido a que “Los derechos de participación de los *länder* en el proceso de toma decisiones de la UE están concebidos para compensar la pérdida de poderes que estos han sufrido como consecuencia de la integración europea” (Panara, 2012, p. 26). Dicho esto, la importancia de las conferencias radica en la discusión regional que posee una proyección altamente externa de los asuntos de Alemania e incluso del mundo, estableciendo además la necesidad constante de mecanismos de comunicación y coordinación con la Federación (Ver Anexo 1).

En conclusión, las conferencias de ministros de Alemania recogen una tradición federal centrada en principios de coordinación significativos. Esto ha sido el resultado de que “un sistema nacional en varios niveles solo puede sobrevivir dentro de la Unión si las leyes nacionales hacen posible una participación y una representación adecuadas de las autoridades regionales” (Panara, 2012, p. 37), así que la pre-existencia de mecanismos del orden constitucional que aboguen por dirimir un estado con diferentes niveles de descentralización es fundamental.

Estos niveles de descentralización permiten un sistema más dinámico de participación y de representación de los diversos intereses que surgen en procesos decisionales de política. Este dinamismo se convierte en una ventaja, en contextos regionales, ya que posibilita de manera regulada transitar por ejes verticales y horizontales de coordinación y por otro lado promueve la interacción desde el orden de la autonomía a percepciones de trabajo desde la comunidad.

Anexo I.

Principales comisiones y conferencias alemanas

Nombre	Objetivo
	La Academia Alemana de las Ingenierías (<i>Deutsche Akademie der Technikwissenschaften</i> e. V., abreviado Acatech) se centra en cuestiones de futuro relacionadas con disciplinas de las ingenierías

<p>Acatech: Academia Alemana de las Ingenierías</p>	<p>y ciencias naturales. Esta red, en la que participan los mejores investigadores, es un foro de intercambio entre el mundo empresarial y el científico, presta apoyo a futuros científicos y, además, sirve de referencia a los políticos. La academia científica de ámbito nacional Acatech cuenta con financiación pública, tanto federal como regional, así como de empresas.</p> <p>Fuente: www.acatech.de</p>
<p>Conferencia de los ministros de Agricultura</p>	<p>Desde la pesca, pasando por silvicultura, hasta protección de animales o agricultura, la Conferencia de los ministros de Agricultura (abreviado AMK) debate sobre temas relacionados con el desarrollo rural que afectan tanto a Alemania como al resto de la Unión Europea. Los ministros federales y regionales se reúnen dos veces al año y la presidencia de la AMK va rotando cada año entre los Estados federados.</p> <p>Fuente: www.agrarministerkonferenz.de</p>
<p>Conferencia de los ministros de Construcción</p>	<p>El grupo del trabajo formado por los ministros y senadores de los 16 Estados federados con las carteras de urbanismo, construcción y vivienda se reúne una vez al año. La Conferencia de los ministros de Construcción se constituyó en 1948 como órgano asesor para defender los intereses de los Estados ante el Gobierno central. La presidencia va rotando entre los Estados cada dos años.</p> <p>Fuente: www.bauministerkonferenz.de</p>
<p>Consejo Alemán de Ética</p>	<p>¿A qué argumentos recurren los defensores de la eutanasia? ¿Qué consecuencias hacen que no sea recomendable la utilización de los buzones para abandonar bebés? El Consejo Alemán de Ética (<i>Deutscher Ethikrat</i>) trata este tipo de cuestiones científicas, filosóficas y también legales. A esta organización pertenecen científicos de diversos campos, así como conocidas personalidades. El consejo fomenta el debate social y asesora también al <i>Bundestag</i> (Cámara Baja) y al Gobierno.</p> <p>Fuente: www.ethikrat.org</p>
<p>Foro de Sostenibilidad (FONA)</p>	<p>Los recursos capaces de regenerarse deben ser usados sólo en la medida en que efectivamente se renuevan. Quien aplica esa fórmula tiene como objetivo la sostenibilidad. En el foro de la iniciativa de Investigación para la Sostenibilidad (FONA), del ministro Federal de Educación, Ciencia, Investigación y Tecnología de Alemania, se reúnen todos los años políticos, científicos y expertos para sondear nuevos temas prioritarios para la supervivencia de las próximas generaciones.</p> <p>Fuente: www.fona.de</p>
	<p>El Gobierno central y los Estados federados tiran del mismo carro por las innovaciones del mañana. Según la Constitución alemana, el cometido de la Conferencia Científica Común (<i>Gemeinsame Wissenschaftskonferenz</i>, abreviado GWK) es apoyar proyectos</p>

<p>Conferencia Científica Común</p>	<p>científicos y de investigación de importancia nacional. En 2008, la GWK ha tomado en Bonn el relevo de la Comisión de la Federación y de los Estados federados para la Planificación de la Educación y la Promoción de la Investigación (<i>Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung</i>).</p> <p>Fuente: www.gwk-bonn.de</p>
<p>Conferencia de los ministros de Sanidad</p>	<p>Una vez al año, los ministros de sanidad de los Estados federados se reúnen con su homólogo nacional para hablar del futuro de la asistencia médica. En el orden del día de la Conferencia de los ministros de Sanidad se encuentran temas tales como la prevención, el seguro médico obligatorio o la política sanitaria europea. La presidencia y la gestión de este grupo van rotando cada año entre los Estados federados.</p> <p>Fuente: www.gmkonline.de</p>
<p>Conferencia de los Rectores de las Universidades Alemanas</p>	<p>La Conferencia de los Rectores de las Universidades Alemanas (<i>Hochschulrektorenkonferenz</i>, abreviado HRK) es una unión voluntaria de las universidades y escuelas profesionales públicas y las oficialmente reconocidas en el país. Esta unión vela por los intereses de las escuelas de enseñanza superior, establece los objetivos de la política universitaria y asesora en materia de política y administración.</p> <p>Fuente: www.hrk.de</p>
<p>Conferencia de los ministros de Cultura</p>	<p>Según la Constitución alemana, cada Estado federado es independiente en materia de educación y cultura. No obstante, la Conferencia Permanente de los ministros de Cultura de los Estados Federados de Alemania (abreviado KMK) se encarga de que exista consenso en los temas de alcance nacional. En la Conferencia, los ministros coordinan la política y elaboran estándares de calidad para la formación escolar, profesional y universitaria. La KMK representa a los Estados federados ante el Gobierno central y la Unión Europea.</p> <p>Fuente: www.kmk.org</p>
<p>Conferencia de Seguridad de Múnich</p>	<p>¿Puede existir un mundo sin armas atómicas? ¿Cómo protegerse del terrorismo internacional? ¿Cómo evolucionará la situación en Afganistán, el Oriente Próximo y el Cuerno de África? Expertos de primera línea en las áreas de política exterior y seguridad se reúnen todos los años el primer fin de semana de febrero en Múnich para discutir estas preguntas.</p> <p>Fuente: www.securityconference.de</p>
<p>Consejo de Desarrollo Sostenible</p>	<p>Es necesario que las generaciones futuras también pudieran disfrutar de los recursos de nuestro planeta. De ahí que el Gobierno de Alemania apueste por un desarrollo sostenible en cuestiones medioambientales, económicas y sociales. Desde el año 2001, el Consejo de Desarrollo Sostenible (<i>Rat für Nachhaltige Entwicklung</i>) asesora a los políticos en cuanto a la estrategia que debe seguir el</p>

	<p>país y propone proyectos para aplicarla. Científicos, empresarios y expertos en medio ambiente aportan sus conocimientos.</p> <p>Fuente: www.nachhaltigkeitsrat.de</p>
<p>Comité de expertos para la evaluación del desarrollo macroeconómico</p>	<p>Todos los meses de noviembre, la coyuntura se convierte en el centro de atención de la política. Por esas fechas, el Comité de expertos para la evaluación del desarrollo macroeconómico (<i>Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung</i>), también conocido con el nombre de los "cinco sabios", publica su informe anual. En él se analiza la situación económica del país, a la vez que se trata de vislumbrar el panorama futuro. El comité, creado por ley en el año 1963, está formado por cinco catedráticos elegidos para el cargo por el presidente de la República.</p> <p>Fuente: www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de</p>
<p>Conferencia de los ministros de Deporte</p>	<p>La Conferencia de los Ministros de Deporte (abreviado SMK) se ocupa del futuro de los deportes populares y de competición. Una vez al año, los ministros de deporte de todos los Estados federados se reúnen para intercambiar ideas. La presidencia rota entre los Estados cada dos años.</p> <p>Fuente: www.sportministerkonferenz.de</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de: <https://www.deutschland.de/es/topic/politica/alemania-europa/comisiones-y-conferencias>

Foros Intergubernamentales: Conferencias de primeros ministros y Conferencias de ministros en Canadá

País: Canadá

Según Parrado, Colino y Olmedo (2013, p. 411), estas conferencias intergubernamentales, en especial las Conferencias de los primeros ministros (FFM), son convocadas por el primer ministro y buscan metas comunes y orientaciones políticas generales. Estos mecanismos también permiten el intercambio de información y negociación, o bien funcionan como espacios para la persuasión, no obstante, no se vota en estos foros. Asimismo, dada la naturaleza informal de estos instrumentos, el ámbito de los temas que se abordan puede ser múltiples, como en los foros regulares, o simplemente pueden dedicar una conferencia a un solo tema, como es el caso del foro canadiense de los ministros de Ambiente, realizado el pasado 27 de junio de 2019 y que contó con la presencia de los 14 ministros federales, provinciales y territoriales de medio ambiente (Gobierno de Canadá, 2019).

Como sucede en la mayoría de los sistemas federales, los instrumentos de relaciones intergubernamentales son informales y no tienen un sustento legal o constitucional. Sin embargo, en el caso canadiense estos instrumentos han surgido de manera *ad hoc* (Parrado, Colino y Olmedo, 2013, p. 411) y se han institucionalizado a partir momentos coyunturales

que ha vivido el país. Aunque estos foros datan de principios del siglo XX (CICS, 2004), recién se institucionalizaron a partir de 1973 con la creación de la Secretaría de Conferencias Intergubernamentales de Canadá (CICS), cuando los diferentes niveles de gobierno canadiense reconocieron la necesidad de un mecanismo al interior de la Federación para abordar de manera continua estas reuniones de primeros ministros, así como la extensión a los ministros provinciales y territoriales (Parrado, Colino y Olmedo, 2013, p. 412). Hoy en día, estos foros son más frecuentes entre los distintos niveles del gobierno, siendo los foros de los Primeros Ministros “la cara más visible de la maquinaria intergubernamental canadiense” (Canadian Government Executive, 2019).

Estos arreglos institucionales se usan para desarrollar la cooperación entre sectores específicos, así como para crear canales de interacción entre los niveles federales, provinciales y territoriales. En ese sentido, estos mecanismos resuelven los fallos de coordinación entre los distintos niveles del gobierno a la hora de implementar políticas públicas, lo que representa una ventaja en cuanto a la homogenización del Estado en el territorio y al proceso de descentralización en general.

El comité de los cuarenta

País: Francia

Entender la descentralización como un proceso de separación de poderes que no viene acompañado de mecanismos de coordinación que posibiliten las relaciones intergubernamentales es uno de los errores más recurrentes de las políticas descentralizadoras. Sin embargo, con el “Comité de los Cuarenta” en Francia, se estableció un mecanismo de coordinación que reunía a los secretarios generales, los prefectos regionales y, bajo el liderazgo de la Secretaría General de la Presidencia, se encargaban de coordinar las reformas territoriales del poder central. Claro está que estos Comités debían tener el alcance necesario para que no fueran simples esfuerzos y establezcan los factores que logren un compromiso constante de los distintos entes territoriales.

Establecimientos públicos para la cooperación intermunicipal (EPICS)

País: Francia

Los establecimientos públicos para la cooperación intermunicipal se definen como un “establecimiento de diferentes fórmulas para aumentar la cooperación intermunicipal y superar la alta fragmentación de la administración municipal” (Parrado, 2013, p. 369). Este tipo de instrumento se elaboró porque en Francia no estaba funcionando la visión autónoma del municipio como un ente que funciona de manera independiente. Por esto se buscó desarrollar nuevas formas de cooperación entre municipios.

En Francia los “entes públicos con autonomía y personalidad jurídica propia habría que incluir al établissement public (establecimiento público), la corporación estatal y la agencia independiente. Los establecimientos públicos (EP): son para desarrollar tareas del Estado y restan poder a los prefectos, quienes han protestado contra esta tendencia que les resta capacidad de coordinación en el territorio” (Parrado, 2013, p.352) disminuyendo su poder y

control; asunto que lo deja en el escenario político, pero en un nivel que se le exige más austeridad en lo que se refiere a la toma de decisiones y delegación, llevándolo a que probablemente busque otros actores en los que puede influir y así no perder su control y poder.

La cooperación intermunicipal busca “conseguir una fusión de municipios por la vía de las asociaciones intermunicipales” [...] y “transferir la soberanía desde el ámbito municipal al intermunicipal” (Parrado, 2013, p. 373). Esta propuesta es una pincelada clara a la importancia que estaban dando en el país europeo a trabajar en red y sinergia, dando evidencia de que hacerlo de esta manera permitía llevar a cabo acciones con más impacto, aunque también más intereses. Se puede analizar el desarrollo actual de las estructuras de intermunicipalidad como primicia de una recomposición del mapa administrativo territorial, no impuesto desde arriba sino impulsado por los representantes locales, con el apoyo de las autoridades estatales.

Los EPCIs son una “mancomunidad de varios municipios que se asocian para prestar un único servicio” (Parrado, 2013, p.373). De esta manera se presentan fórmulas intermunicipales de “SIVU” (Sindicato con vocación única), que, aunque permitía también dar una autonomía elevada a los municipios, sus relaciones y recursos, también podía tornarse muy complejo a la hora de realizar el monitoreo y seguimiento a las acciones intermunicipales. Otro tipo de sindicato era el “SIVOM” (Sindicato con vocación múltiple) que obedecían a una fórmula muy amplia pero que podrían interpretarse como ineficaz, debido a “son fórmulas de carácter muy liberal” (Parrado, 2013, p. 374).

Dentro del contexto que antecede estas fórmulas, la coordinación se intentó hacer por vía coercitiva legal, mediante la Ley marco de 1992 que presentó un “modelo flexible pero ineficaz” (Parrado, 2013, p.374), para esto el contenido normativo incluía la planificación territorial, definía las funciones que se deben transferir y creaba nuevas asociaciones intermunicipales con recursos propios procedentes de impuestos locales. A estos recursos se añaden las subvenciones, el prefecto puede obligar a la municipalidad a cooperar (Parrado, 2013, p. 374).

Esta ley contenía principios normativos que no se lograron materializar en Francia, y por ello, se buscaron otros mecanismos que incentivaron la coordinación intergubernamental. Partiendo de lo anterior, aparecen los EPCIs, que en sentido lógico tenían continuidad territorial, se financiaban con impuestos directos, teniendo una contribución económica territorial, transferencia de impuestos nacionales a entes territoriales, y también transferencia de competencias.

Es un mecanismo o instrumento de coordinación intergubernamental en la medida que “la reforma favorece un tipo de solidaridad interterritorial basada en las asociaciones intermunicipales, incluso en detrimento de los municipios” (Parrado, 2013, p. 375), en donde participan miembros de los diferentes niveles de gobierno, así es como los prefectos quienes proponen la creación de estas entidades, pero las decisiones finales la toman los alcaldes y se financian con impuestos directos, teniendo como miembros participantes elegidos por los mismos municipios.

Comunidades de Aglomeración y *Pays*

País: Francia

“Con la formación de las asociaciones de municipios, el interés es claro y lo que se busca es una fusión o la transferencia de soberanía municipal al nivel intermunicipal” (Parrado, 2013,

p. 376). Estas intervenciones del gobierno no buscaban suprimir instituciones existentes porque la tradición intelectual y el sistema francés han demostrado que la mayoría de los intentos de asociación no han logrado desaparecer o modificar la división del territorio. Por el contrario, tenían por objetivo mejorar los servicios prestados en los municipios rurales dispersos y en aquellos periféricos que demandaban intervenciones con desarrollo económico y social.

Después del 2001 y en pro de fortalecer la descentralización del sistema y de mejorar los servicios de los municipios dispersos, se establece un modelo de asociación denominado Comunidades de Aglomeración. Estas son un tipo de asociación de Municipios con divisiones administrativas similares y tamaños poblacionales similares que consolidan un establecimiento público con estatuto jurídico que desempeña unas funciones y competencias delegadas por los Municipios Miembros. Principalmente, estas asociaciones se encargan de mejorar la prestación de servicios en los Municipios miembros y la creación de estos establecimientos públicos establece mecanismos de cooperación, coordinación y comunicación que permiten mejorar las interacciones sociales (Parrado, 2013, p. 378).

Los *Pays* son otro mecanismo de asociación que fue instaurado en el año 1995 y se caracteriza: “por ser un espacio coherente desde el punto de vista geográfico, cultural, económico y social para crear una comunidad de intereses comunes” (Parrado, 2013, p. 378). Cabe destacar, que los *Pays* no son una entidad local sino una asociación de Municipios que se unen para potencializar proyectos que beneficien a todas las partes y no es necesario ningún tipo de símil en los Municipios miembros como es una característica vital en otro tipo de asociaciones.

Esta figura es flexible y a partir de la generación de un proyecto tiene la posibilidad de firmar un proyecto de desarrollo con la asamblea regional. La organización administrativa del *Pays* es mínima, lo suficiente como para formular su programa de desarrollo y firmar contratos con las distintas partes involucradas para la financiación del proyecto (Región o Estado). Finalmente, en el *Pays* está presente la sociedad civil con una representación equilibrada en el concejo de desarrollo sostenible y los políticos constituyen una minoría de toda la representación del consejo (Parrado, 2013, p. 378).

Al incluir la sociedad Civil, los *Pays* se distancian circunstancialmente del *modus operandi* de los EPCIs, teniendo en cuenta que este solo está integrado por los cargos electos de los Municipios integrados en esta entidad. Los *Pays* son un instrumento que involucra distintas redes de actores que están relacionados con los problemas colectivos y esto permite espacios de cooperación, horizontalidad en las relaciones y de confianza que pueden llevar a la formulación de políticas públicas más eficientes y con mayor impacto social.

5. Acercamiento de metas

Además de ayudar a que los actores intergubernamentales conversen más, es clave ayudar a que acerquen sus metas en momentos claves como la formulación de sus planes de desarrollo o los ejercicios locales de construcción de políticas. La articulación entre actores pasa también por el uso de estrategias que permiten la transmisión de conocimiento para la definición, seguimiento y control de metas y objetivos en el marco de la gestión pública.

Comisión de Expertos

País: Suecia

Tal como aduce la Secretaría General del Gobierno de Suecia, las Comisiones de Expertos son grupos de personas profesionales y capacitadas que se encargan de ayudar al gobierno a estudiar cuestiones difíciles de resolver y asimismo estas ayudan cuando el gobierno quiere presentar una nueva ley; además, este instrumento sirve a la sociedad como una manera de influir en la vida pública, además del voto. Estas comisiones pueden estar formados por parlamentarios, funcionarios de las agencias y consultores privados.

Las Comisiones de Expertos han tenido una larga historia de creación y formación. La primera comisión se creó para investigar las condiciones en que fueron esterilizadas 60.000 mujeres. En los años sesenta, según Cecilia Mora (1997), el Gobierno Sueco tomó la decisión de ordenar esterilizar a mujeres con minusvalías psíquicas o congénitas y en general a aquellas mujeres que fueran portadoras de rasgos catalogados como "inferiores", esto con el fin de privarlas de su derecho a reproducirse, pues se estaba teniendo en cuenta la eugenesia y la purificación de la raza. Entonces, debido a esta práctica de la esterilización forzosa, Margot Wallström, ministra de Asuntos Sociales, anunció la creación de una comisión oficial, que luego dio origen a esta figura.

Por otra parte, actualmente debido a la creciente polarización de clase en la sociedad Sueca, “Los gobiernos municipales de Estocolmo, Gotemburgo y Malmö han creado comisiones para investigar la segregación residencial y el estado de la sanidad y la educación, así como las desigualdades económicas” (Therborn, 2019). Las Comisiones de Expertos han surgido por diversos motivos y por ello cada comisión se encarga de estudiar temas diferentes y complejos para la sociedad.

Este mecanismo se usa para investigar a profundidad temas específicos y complejos que afectan a la sociedad y a la administración, esto para aportar estudios y soluciones a dichas situaciones que se presentan o que se puedan presentar. Asimismo, este arreglo generara espacios de integración y participación para múltiples actores de la sociedad, esto permitiendo una nueva forma de participación e incidencia en la vida pública y finalmente generar un nuevo elemento para la gobernanza. La idea anterior se apoya en el siguiente enunciado: “Las comisiones de expertos constituyen un elemento más del modelo participativo y la forma consensuada de elaborar las políticas públicas en el sistema sueco” (Parrado, Colino y Olmeda, 2013, p. 421)

El procedimiento de trabajo de las comisiones de expertos según la Secretaría General del Gobierno de Suecia, es el siguiente: el gobierno da la tarea, llamada “directiva para la comisión”, allí inicia el trabajo de esta donde realiza el análisis de dicho tema y entrega unas conclusiones en un informe que es de acceso y dominio público. Después, el informe es enviado a las autoridades competentes, organizaciones, municipios, al Consejo Legislativo que examina los aspectos jurídicos y a otras partes interesadas que puedan presentar opiniones a favor o en contra, denominadas “dictámenes”. Entonces, si muchos dictámenes son negativos la decisión puede ser la de no continuar con el tema o intentar encontrar soluciones diferentes a las que la comisión propone. Luego, de la anterior negociación el gobierno redacta una propuesta o un proyecto de ley al parlamento, donde una de las comisiones del parlamento puede presentar o no observaciones al proyecto. Finalmente, el parlamento vota el proyecto de ley, donde si se aprueba, la nueva ley se promulga en el Código Legislativo Sueco, SFS.

En definitiva, este mecanismo puede evitar la presencia o creación de clientelismo, ya que no serán siempre los mismos actores quienes tengan la oportunidad de participación y competencias para realizar acciones en la vida pública. Y esto ha permitido que Suecia

actualmente sea un país que ha logrado evolucionar hacia una democracia parlamentaria moderna y es ejemplo de sostenibilidad y prosperidad económica a nivel mundial.

Prestaciones homogéneas

País: Estados Unidos

Este tipo de mecanismo aparece en Estados Unidos en las relaciones intergubernamentales estadounidenses del siglo XX y es conocida como Federalismo coercitivo. En esta etapa prima el gobierno federal convirtiéndose en el actor más relevante, ejerciendo cierta coerción en los foros intergubernamentales, desplazando a los estados como único interlocutor del gobierno federal, demostrando que “no importa qué nivel de gobierno está autorizado a prestar un servicio o implantar una política sino quien puede hacerlo dado el nivel de gasto desplegado por el gobierno federal, parece que este nivel de gobierno se encuentra más capacitado para ello.” (Parrado, 2013, p. 333).

Los orígenes iniciales se dieron con el federalismo coercitivo (Kincaid 1993, 1990) en las décadas de 1930 y 1940, cuando el gobierno federal se convirtió en el socio fiscal dominante en el sistema federal durante la Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial (Kincaid, 2008, pág. 20). En 1927, el gasto federal ascendió y la participación federal había aumentado, los cambios anteriormente mencionados generaron que el gobierno federal utilizara herramientas fiscales para de esa manera poder influir en el comportamiento del gobierno estatal y en el local. Además, con el *New Deal* se resaltó las debilidades en la capacidad de los gobiernos estatales y locales para resolver los problemas y garantizar la justicia para diversas poblaciones minoritarias. Los estadounidenses comenzaron a ver al gobierno federal como un motor para el cambio social y los beneficios personales.

Este instrumento intenta resolver fallos de implementación y de coordinación, facilitando el surgimiento de burocracias profesionales estatales y locales, proporcionando mejores beneficios laborales, abre la puerta a una mayor influencia de las grandes corporaciones y otros intereses comerciales nacionales sobre los miembros del Congreso y las agencias ejecutivas. Estos intereses presionaron al gobierno federal enérgicamente y con frecuencia con éxito para obtener preferencia federal de los poderes reguladores estatales y locales.

Uso de las tecnologías de la información

País: Alemania

La reforma a la Ley Fundamental de Bonn del 2004 pretendía desligar la maraña que obstaculiza la democracia y la eficiencia en las relaciones entre la Federación alemana y los *Länder*, así como delimitar las responsabilidades de manera más clara, y reequilibrar los elementos federales de la solidaridad y la cooperación, de un lado, y la competencia de otro, con el fin de lograr un re-forzamiento duradero de la capacidad de decisión y de actuación tanto de la Federación como de los *Länder*, así como de los entes locales (Vida, 2006, p. 339).

La segunda reforma la Ley Fundamental en 2009 se introdujo en el Artículo 91c que permite la cooperación entre los gobiernos federal y los *Länder* en materia de tecnología de la

información y el Artículo 91d que permite la evaluación del desempeño y el *benchmarking* de las administraciones públicas.

En particular, la estandarización en la e-administración será un objetivo principal de cooperación en los próximos años. Las nuevas tecnologías de la información permiten en los niveles gubernamentales y los procedimientos administrativos, acercar experiencias que buscan dialogar con la eficiencia y la eficacia. La importancia que un país como Alemania emprenda a través de la administración electrónica, un ejercicio que medie entre las relaciones de cooperación del nivel federal y de estados federales, permite dilucidar las tendencias de la nueva modernización de la administración de la mano de las tecnologías de la información.

6. Referencias bibliográficas

Advisory Commission on Intergovernmental Relations . (s.f.). Obtenido de <https://library.unt.edu/gpo/acir/default.html>

Advisory Commission on Intergovernmental Relations . (s.f.). *Advisory Commission on Intergovernmental Relations* . Obtenido de UNT Library : <https://library.unt.edu/gpo/acir/default.html#WHAT>

Agranoff, R. (2008). *Managing Within Networks. Adding Value to Public Organizations*. Georgetown University Press.

Bélanger, C. (2000). Tremblay Report and Provincial Autonomy in The Duplessis Era (1956).

Bélanger, C. (2001). Canadian federalism and the Spending Power of the Canadian Parliament. *Studies on the Canadian Constitution and Canadian Federalism*. Recuperado de <https://bit.ly/2NLAs9X>

Benz, A. (2009). Las relaciones intergubernamentales en el federalismo alemán: Toma de decisiones conjunta y dinámica de la cooperación horizontal. In *Seminario internacional la federalización en España: Los déficit de la cooperación intergubernamental* (pp. 1-32). Fundación Manuel Giménez Abad de Estudios Parlamentarios y del Estado Autonómico.

Bublé, C. (24 de Julio de 2019). *Lawmakers Introduce Legislation to Improve Federal-State-Local Coordination*. Obtenido de Government Executive: <https://www.govexec.com/management/2019/07/lawmakers-introduce-legislation-improve-federal-state-local-coordination/158681/>

Cameron, D. y Simeon, R. (2002). Intergovernmental Relations in Canada: The Emergence of Collaborative Federalism. *Publius*, 32(2), 49-71.

- Canadian Government Executive. (5 de febrero de 2019). *First Ministers' Meeting: The Most Visible of Canada's Intergovernmental Machinery*. Recuperado de <https://bit.ly/33QoFwC>
- Canadian Intergovernmental Conference Secretariat (CICS). (2013). CICS Brochure. Recuperado de https://scics.ca/wp-content/uploads/2016/10/CICS_brochure_e.pdf
- Canadian Intergovernmental Conference Secretariat (CICS). (s. f.). History of CICS. Recuperado de <https://scics.ca/en/history-of-cics/>.
- Castro, J. (2002). Nunavut, los derechos indígenas y el federalismo en Canadá. Nunavut, Aboriginal Rights and Federalism in Canada *Departamento de Ciencia Política, Universidad de Alberta, Edmonton, Canadá*.
- Chandra, P. (2017). *Equalization Transfers in Canada: Emerging Challenges*. Munich.
- Colino, C. (2013). Capítulo 11: Canadá. En S. Parrado, C. Colino y J. Olmeda, *Gobiernos y Administraciones Públicas en Perspectiva comparada* (pp. 179-412). Valencia: Tirant Lo Blanch.
- Congressional Research Service . (2019). *Unfunded Mandates Reform Act: History, Impact and Issues*. Washington D.C.
- Courchene, T. (2008). Reflections on the Federal Spending Power: Practices, Principles, Perspectives. *Institute for Research on Public Policy*, 1, 1-49.
- Centro Alemán de información para Latinoamérica. (2019). La Conferencia de Seguridad de Múnich 2019 -una cita importante para pensar (y prevenir) los conflictos mundiales. Tomado de: <https://alemaniaparati.diplo.de/mxdz-es/-/1590470>
- Comisión Europea. (2013). La administración electrónica en Alemania. Tomado de: <https://cordis.europa.eu/article/rcn/35527/es>
- Coase, R. (1988). The Nature of the Firm: Origin. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 4(1), 3-17.
- Embid Irujo, A. (1987). La Conferencia de Presidentes de Parlamentos de los Länder: un ejemplo de federalismo cooperativo y de cooperación interparlamentaria. *Revista De Las Cortes Generales*, (11), 27-46. <https://doi.org/10.33426/rcg/1987/11/176>
- Feiock, R., y Scholz, J. (2010). Self-Organizing Governance of Institutional Collective Action Dilemmas: An Overview. En R. Feiock y J. Scholz (Eds.), *Self-Organizing Federalism: Collaborative Mechanisms to Mitigate Institutional Collective Action Dilemmas* Cambridge University Press. (pp. 3-32).
- Frémont, J. (s. f.). *Estudio comparado sobre los techos competenciales: Canadá*. Recuperado de https://www.upf.edu/documents/3737713/3741738/doc_sostres_ca_es.pdf/cc46809f-523c-485a-8694-93c618ad8327.

- Gobierno de Canadá. (2018). *Relaciones Intergubernamentales en el contexto canadiense*. Recuperado de <https://www.canada.ca/en/intergovernmental-affairs/services/relations-canadian-context.html>
- Gobierno de Canadá. (2018). *The constitutional distribution of legislative powers*. Recuperado de <https://bit.ly/2XheFKv>
- Gobierno de Canadá. (27 de junio de 2019). *Canadian Council of Ministers of the Environment*. Recuperado de <https://bit.ly/2po2oHG>
- Justice Laws Website. (2019). *Ministries and Ministers of State Act, R.S.C, 1985, c. M-8*. Recuperado de <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/M-8/page-1.html>.
- Justice Laws Website. (s. f.). *Constitution Acts, 1867 to 1982*. Recuperado de <https://bit.ly/33OXxyd>
- Klijn, E. (2008). Networks as perspective on policy and implementation. En S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham y P. Ring, *Handbook of Inter- Organizational Relations* (pp. 118-146). Oxford: Oxford University Press.
- Kincaid, J. (1993). From Cooperation to Coercion in American Federalism: Housing, Fragmentation, and Preemption, 1780-1992," *Journal of Law and Politics* 9. Pp. 333-433.
- Kincaid, J. (2008). Contemporary U.S. Federalisms: Coercive change with cooperative continuity. Pp 20
- Kincaid, J. (2008). Contemporary U.S. Federalisms: Coercive change with cooperative continuity. Pp 39
- Legal Information Institute. (s.f.). *Preemption*. Obtenido de Legal Information : <https://www.law.cornell.edu/wex/preemption>
- Maple Leaf Web. (23 de diciembre de 2009). Privy Council Office of Canada: Responsibilities, Organization and Issues. Recuperado de <https://www.mapleleafweb.com/features/privy-council-office-canada-responsibilities-organization-and-issues.html>
- Montpetit, É. y Foucault, M. (2012). Canadian Federalism and Change in Policy Attention: A Comparison with the United Kingdom. *Canadian Journal of Political Science / Revue Canadienne De Science Politique*, 45 (3), 635-656.
- Mora, C. (1997) *Suecia hace psicoanálisis con su pasado*, en: de <http://vidales.tripod.com/MORA.HTM> (retirado el 27/11/2019)
- OECD. (2021). *Decentralization and Regionalisation in Bulgaria: Towards Balanced Regional Development*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b5ab8109-en>.
- OECD. (2019). *Making Decentralization Work: A Handbook for Policy Makers*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/g2g9faa7-en>.

- OECD. (2016). Inversión Pública más Eficiente en Colombia: Mejorar la Gobernanza Multinivel. OECD publicaciones. Recuperado de: <https://www.oecd.org/gov/mlg-colombia-summary-es.pdf>.
- OECD. (2006). *La modernización del Estado el camino a seguir*. París: Instituto Nacional de Administración pública (INAP).
- Parrado, S.; Colino, C., y Olmeda, J.A. (2013). *Gobiernos y Administraciones Públicas en Perspectiva comparada*. Colección de Ciencia Política, Valencia: Tirant Lo Blanch.
- Panara, C. (2012). La participación de los länder alemanes en el proceso de toma de decisiones de la UE/The participation of the German Länder in the EU decision-making process. *Revista CIDOB d'afers internacionals*, 25-38.
- Peters, G. (2010) *Governing in the Shadows*, SFB-Governance Lecture Series, No. 3, DFG Research Center (SFB) 700, Berlin, March 2010. Ver en: <https://www.files.ethz.ch/isn/129240/2010-Peters.pdf>
- Roy-César, É. (2013). *Canada's Equalization Formula*. Ottawa: Library of Parliament.
- Secretaría de Conferencias Intergubernamentales de Canadá. (s. f.). *History of CICS*. Recuperado de <https://scics.ca/en/history-of-cics/>
- Secretaría de Conferencias Intergubernamentales de Canadá. (2002). *Premier's Conference 1887-2002*.
- Secretaría de Conferencias Intergubernamentales de Canadá. (2004). *First Minister's Conferences 1906-2004*.
- Secretaría General de gobierno en Suecia. (2014). *Cómo se gobierna en Suecia*. Recuperado de: <https://www.government.se/49b73e/contentassets/8c057bfcfaa941428e2f5d23ca01d119/como-se-gobierna-suecia-how-sweden-is-governed-in-spanish>
- Secretaría General del Gobierno de Suecia. (s.f.). Recuperado de : <https://www.government.se/49b73e/contentassets/8c057bfcfaa941428e2f5d23ca01d119/como-se-gobierna-suecia-how-sweden-is-governed-in-spanish>
- Statistics Canada. (2014). Section H: Government Finance. Recuperado de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-516-x/sectionh/4057752-eng.htm>.
- State of Connecticut. Office of Policy and Management . (s.f.). *Advisory Commission on Intergovernmental Relations (ACIR)*. Obtenido de State of Connecticut. Office of Policy and Management : <https://portal.ct.gov/OPM/IGPP-MAIN/Responsible-Growth/Advisory-Commission-on-Intergovernmental-Relations/Advisory-Commission-on-Intergovernmental-Relations>

Steinich, M. (2006). Comentarios al debate sobre el futuro del nivel intermedio en Bolivia a la Luz de la experiencia alemana. *GTZ, La Paz*.

The Canadian Encyclopedia. (2015). Distribution of Powers. Recuperado de <https://bit.ly/378oUFm>

Therborn, G. (2019). ¿El fin del sueño socialdemócrata en Suecia? *Nueva Sociedad*, (281), Mayo-Junio, pp. 86-103.

Tombe, T. (2018). *Unpacking Canada's Equalization Payments for 2018-19*. The School of Public Policy. Recuperado de <https://www.policyschool.ca/unpacking-canadas-equalization-payments-2018-19/>.

Tremblay, A. y Speyer, C. (1987). The 1987 Constitutional Accord. The Report of the Special Joint Committee of the Senate and the House of Commons. Recuperado de <https://bit.ly/376LbDs>

Vida, M. Á. M. (2006). La reforma del federalismo alemán. Una visión general. *Teoría y Realidad Constitucional*, (18), 337-350.

Villanueva, F. (1993). *La implementación de las políticas públicas*. Ciudad de México: Miguel Ángel Porrúa.

