

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

DIALOGO REGIONAL DE POLITICA

RED DE TRANSPARENCIA Y GESTIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA

SEGUNDA REUNIÓN: LA REFORMA DEL SERVICIO CIVIL

***RÉGIMENES DE DIRECTIVOS PÚBLICOS EN AMÉRICA LATINA:
ESTADO DEL ARTE, ANÁLISIS Y PERSPECTIVAS***

DRAFT

*Ramón Figueroa G.
Director Gerente Internacional
Santiago Consultores Asociados*

Washington, D.C., 4 y 5 de abril de 2002

Nota: El presente documento es parte de una serie de trabajos comisionados por el Banco Interamericano de Desarrollo para el Diálogo Regional de Política. Este documento se encuentra en proceso de revisión, por lo que no deberá ser citado como referencia. Las opiniones aquí expresadas, son propias del autor y no reflejan necesariamente las posturas del Banco.

(Documento original en Español)

INDICE

I.	INTRODUCCIÓN	3
II.	LA DIRECCIÓN PÚBLICA. DEFINICIONES Y ALCANCES	4
III.	COMPARACION DE LAS DIMENSIONES DE LA DIRECCIÓN PÚBLICA	6
IV.	CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS	9
1.	BRASIL	9
2.	COLOMBIA	13
3.	REPUBLICA DOMINICANA	18
4.	CHILE	20
V.	BUENAS PRÁCTICAS	24
VI.	PERSPECTIVAS DEL PROCESO Y CONCLUSIONES	27
	BIBLIOGRAFÍA	36

ANEXOS:

1. Síntesis Histórico Institucional
2. Modelo de Gestión Pública
3. Regulaciones de Conducta
4. Información estadística relevante
5. Estructura orgánica países
6. Bibliografía de Referencia

REGÍMENES DE DIRECTIVOS PÚBLICOS EN AMERICA LATINA

Estado del arte, análisis y conclusiones

I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años los gobiernos de la región han intensificado los esfuerzos por modernizar la gestión de las diversas instituciones públicas ya sean estas dependencias del poder ejecutivo, legislativo o judicial. La incorporación en diferentes grados de nuevas técnicas y prácticas de administración, destinadas en general a mejorar los servicios entregados, otorgar mayor transparencia y responsabilización a la acción pública, se manifiestan como preocupaciones crecientes de los gobiernos y otras instituciones del Estado, llegando en algunos casos a buscar establecer verdaderos cambios paradigmáticos en la relación entre el estado y los ciudadanos.

La capacidad de los Directivos Públicos para liderar, conducir y dar permanencia a las estrategias de cambio, aparecen como uno de los elementos claves para el éxito de tales procesos de transformación, tanto desde el punto de vista teórico, como a la luz de la experiencia de países más desarrollados que han enfrentado el desafío de transformaciones profundas de sus servicios públicos.

En este documento se analizan las experiencias de modelos de tratamiento de Directivos Públicos de los gobiernos centrales en Brasil, Colombia, República Dominicana y Chile, con el objetivo de obtener una panorámica del estado de desarrollo de los regímenes de Directivos Públicos en América Latina y sus perspectivas como elementos claves para potenciar los procesos de Modernización de la Gestión Pública en la Región.

El estudio se ha realizado aplicando metodologías cualitativas que indagan en el juicio y evaluación que tienen actores relevantes involucrados en el desarrollo de procesos modernizadores del Estado, apoyado por la revisión documental disponible sobre los mismos así como un análisis histórico-cultural de sus administraciones.

La opinión de los involucrados fue recogida en entrevistas semi-estructuradas, en tanto que la revisión documental y análisis histórico cultural se ejecutó revisando una amplia bibliografía, las principales normas (leyes, decretos y acuerdos) de cada uno de los países estudiados, documentos con información oficial, tanto de países como de organismos internacionales, presentaciones de autoridades y funcionarios en Congresos y Seminarios Internacionales, e información disponible en páginas web oficiales de países, organismos internacionales y centros de estudios nacionales e internacionales.

El documento se organiza en esta Introducción como primer capítulo, un segundo capítulo referido a configurar la descripción y alcances del concepto de Dirección Pública que se utilizará en el estudio, seguido de un capítulo destinado a definir las variables a observar, considerando la presentación del modelo de observación que se utilizará. En el capítulo cuatro se describe el estado del arte de los sistemas de Dirección Pública en los países investigados, en tanto que en el capítulo quinto se abordan las buenas prácticas en el diseño de estos regímenes y en el sexto se exponen las conclusiones y perspectivas de desarrollo de estos sistemas que a juicio del autor se desprenden del análisis practicado.

Finalmente es necesario destacar que este trabajo se llevó a cabo con la colaboración de innumerables personas que aportaron sus conocimientos y recursos para hacerlo posible. Especial mención merece la participación de las Oficinas de las Representaciones del BID en cada país y de los representantes de la Red de Transparencia y Gestión de la Política Pública.

También, es necesario rescatar y destacar la inclusión, en el anexo 1, de un análisis realizado de la evolución histórico-cultural de los cuatro países analizados, material que fue de gran utilidad al minuto de analizar aquellas variables que a juicio del autor son claves de considerar al plantear las condicionantes esenciales para instalar procesos de cambio en los países y su correlato con los sistemas de Dirección Pública.

II. LA DIRECCIÓN PÚBLICA. DEFINICIONES Y ALCANCES

*Dirección: Acción de organizar y orientar hacia resultados (socialmente deseables), a los componentes de una institución o empresa, o a quienes intervienen en un proyecto, asumiendo la responsabilidad de su actuación pública*¹

Los procesos de modernización del Estado en América Latina han formado parte de un esfuerzo de modernización de la sociedad, ya sea como una respuesta frente a las crisis económicas o como una manera de enfrentar los desafíos que presentan a nuestros países los procesos de democratización política y social, en un ambiente de creciente globalización económica.

Estos procesos de modernización han exigido en mayor o menor grado cambios en la eficiencia y eficacia de la acción de las administraciones públicas y más específicamente se han traducido en diversas iniciativas para el cambio de la Gestión Pública. De hecho, la eficacia y eficiencia de la Gestión Pública se han convertido hoy en una condición básica no sólo para la reforma del Estado, sino derivadamente un aporte al logro de la competitividad y del propio desarrollo económico.

En la búsqueda de las transformaciones que dinamicen y fortalezcan la Gestión Pública así orientada, la capacidad de los Directivos Públicos para liderar, conducir y dar permanencia a las estrategias de cambio, aparecen como uno de los elementos claves para el éxito de tales procesos de transformación, según lo señalan los investigadores de la experiencia internacional en esta materia, especialmente los casos exitosos de países más desarrollados.

En este estudio, cuando hablamos de Directivos Públicos, nos estaremos refiriendo específicamente a los ejecutivos de primera línea de los organismos públicos de las administraciones de los gobiernos nacionales (usualmente denominado administración central civil del estado). Se excluyen por lo tanto, las administraciones subnacionales, las empresas públicas y las fuerzas armadas y de policía. No se consideran tampoco las autoridades políticas del gobierno como son los ministros, viceministros, subsecretarios y sus respectivos cuerpos asesores.

Nos concentraremos en consecuencia, en las personas que responden por la dirección de entidades públicas que disponen de un presupuesto, personal y activos para ejecutar una función pública específica, en el ámbito del gobierno central. Típicamente serán los jefes de servicios públicos en su más amplia variedad, incluyendo organismos reguladores, prestadores de servicios directos a la ciudadanía, proveedores de servicios internos, etc.

Es posible identificar este estrato de la administración prácticamente en todas las experiencias observadas, aun cuando haya diferencias en las definiciones y regulaciones específicas,

¹ Paráfrasis de una acepción (10) de "dirigir", R.A.E.

visualizándose como un componente intermedio entre los agentes políticos y el personal de servicio civil. No obstante tener un ámbito de responsabilidades más cercana a lo que podría ser el encargo que recibe un gerente privado, los Directivos Públicos aquí identificados, operan en un ámbito distinto, marcado principalmente por diferencias como a) un sistema jurídico-administrativo de operación más restrictivo, en cuanto sólo pueden ejecutar lo que les está permitido, en contraposición al ámbito privado en que se puede realizar todo lo que no está prohibido; b) poco o ningún margen para actuar sobre los procesos y estructuras organizacionales; y c) su accionar se encuentra mediatizado por los impactos que sus decisiones puedan tener en el ámbito netamente político, mas allá de la efectividad de la provisión de los servicios de que están a cargo.

A pesar de que estas diferencias tienen consecuencias importantes a la hora de interpretar la realidad y proponer soluciones, que permitan alinear a este cuerpo directivo con los procesos de reforma y modernización del estado, se ha hecho inevitable la adopción, abierta o tácitamente, de un “modelo gerencial” de la Dirección Pública en todos los casos estudiados.

De esta concepción provienen importantes aperturas que ciertamente van en la dirección de aumentar la solidez y eficacia de la Dirección Pública. En efecto, podemos destacar algunos énfasis relevados desde esta visión:

- La gerencia opera bajo la lógica de la eficacia y la búsqueda de la productividad. Sus acciones están orientadas a los servicios y prestaciones que llegan a la población, acciones por las cuales se llevan a la práctica las metas y decisiones de política. La eficacia se evalúa comparando los resultados con las metas y las demandas de usuarios o clientes.
- Gerenciar es tratar de lograr las metas previstas mediante organizaciones que son el modo de aglutinación de esfuerzos, característico de las sociedades humanas modernas. Como, el manejo del cambio es uno de los problemas más complejos que enfrentan las organizaciones en su permanente lucha por producir resultados, en un ambiente altamente dinámico, es necesario tener a los mejores profesionales en los servicios públicos de manera que sean ellos los que efectivamente lideren estas transformaciones.
- A través de la gerencia, se lograrán implementar o se frustrarán las políticas mejor diseñadas y los ensayos más audaces tanto en el campo de la política económica como en el de la política social. M. Maringoff (1980) afirma “es en el nivel gerencial donde los intentos humanitarios (políticas sociales) pueden salir del plano de las intenciones y ser transformados en logros efectivos. Es allí donde los programas tienen éxito o son un fracaso”.
- Su función no es plantear ni superar los conflictos o las oposiciones de intereses. Se trata de una actividad o área técnica muy comprometida con la praxis y el desempeño del sistema, no teorizando la problemática. Son buscadores de certeza o reductores de ambigüedad, aplicando modelos de eficiencia y de racionalidad instrumental.
- Su acción es mensurable y por lo tanto sujeta a evaluación del desempeño individual, con consecuencias remuneratorias y de carrera (éxito o fracaso en este mercado laboral), basada en una relación fuertemente contractualizada.

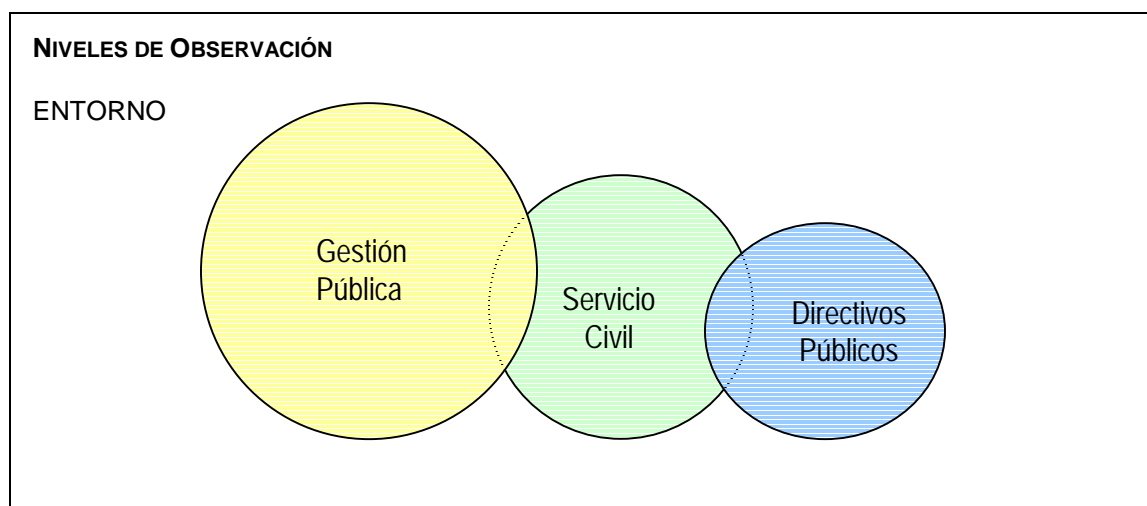
Sin embargo desde el carácter público en el cual se desarrolla la acción de estos “Gerentes”, emergen algunas consecuencias que deben estar consideradas en su accionar, aún aceptando que este accionar estuviese guiado con los énfasis anteriormente descritos:

- En su acción, debe considerar no solo la optimización de los recursos, sino que también no postergar las misiones sociales, las pautas culturales o las prioridades políticas de sus mandantes. En la evaluación de resultados deben considerarse los costos sociales, los impactos ambientales y las demandas de los ciudadanos acerca de la calidad y la oportunidad de los servicios, no sólo como clientes satisfechos o receptores pasivos, sino como sostenedores del sistema, como activadores y legitimadores del proceso democrático.
- Su acción tiene efectos visibles, y otros que son implícitos o menos identificables como resultado de decisiones concretas, que van de la mano con la política de gobierno y que tienen efecto en el plano de los valores. Lo implícito es un componente de las decisiones de política de los gobernantes, siendo entonces el gobernante el responsable de estos resultados implícitos, de resultados deseables o que no se pueden evitar, afectando la eficacia desde el punto de vista de la política (impacto sobre las relaciones de poder).
- Adicionalmente, ahora se le pide centrar su accionar en actividades de búsqueda de oportunidades y coordinación de capacidades. La tarea básica de este rol, es construir quipos de trabajo y conducir proyectos a la acción, bajo criterios económicos de eficiencia y eficacia (actividad que no se localiza solo en el ámbito de la toma de decisiones eficaces, sino en la negociación y administración del entorno político).

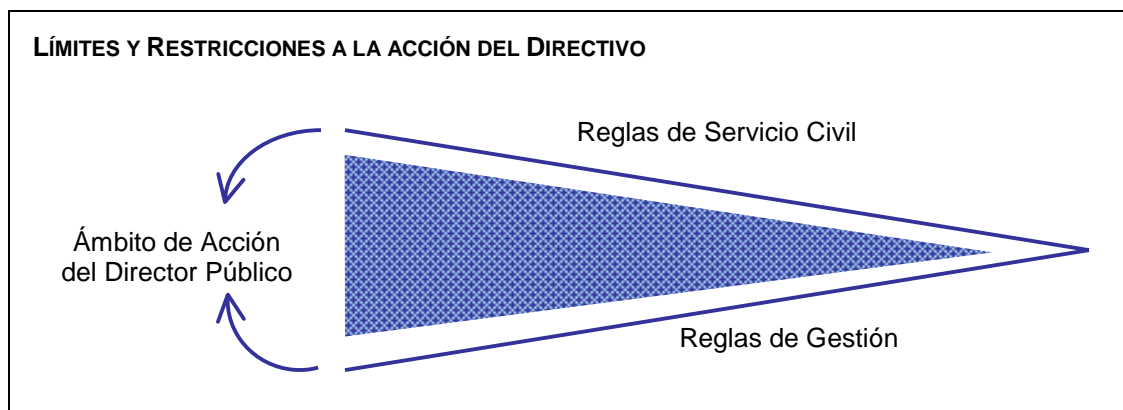
En lo que sigue, nos referiremos a los Directivos Públicos como agentes de cambio que se hacen cargo de estos énfasis y consecuencias.

III. COMPARACION DE LAS DIMENSIONES DE LA DIRECCIÓN PÚBLICA

El Régimen de Directivos Públicos (explícito o implícito), es posible de observar como un sistema interrelacionado con los sistemas de Servicio Civil y de Gestión Pública. Estos niveles pueden ser expresados gráficamente como sigue.



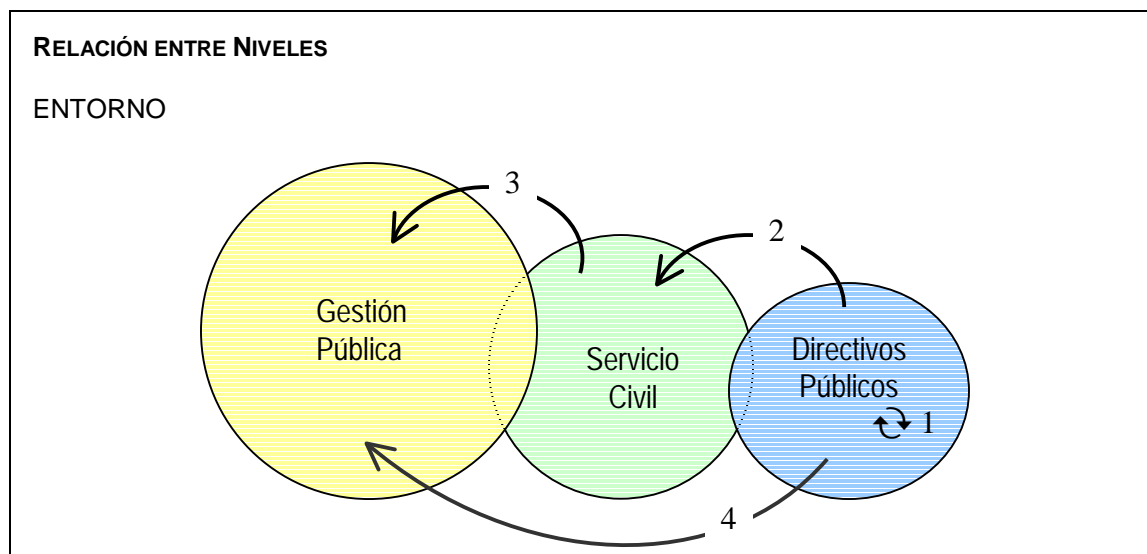
En efecto, los modelos de Dirección Pública no pueden ser observados aisladamente, sin considerar tanto al modelo de Servicio Civil y al Modelo de Gestión Pública² donde se encuentra inmerso, así como las relaciones directas e indirectas entre cada uno de estos niveles y de aquellos con su entorno. Lo anterior genera límites o restricciones en el accionar del Directivo Público, en la medida que enmarcan el qué, con qué, y el cómo se gerencia.



En consecuencia, la eficacia de la acción de los Directivos Públicos estará determinada no sólo por las cualidades propias, sino también por la calidad (en términos de coherencia y fortaleza) de las relaciones que se producen entre estos sistemas. Para esos efectos identificamos las siguientes relaciones principales:

1. **Relación interna del modelo de Dirección Pública:** en esta relación se intenta identificar el grado de consistencia entre cada uno de los componentes del modelo de Dirección Pública, siendo estos: Contratación, Desarrollo y Retribuciones.
2. **Relación entre modelo de Dirección Pública y modelo de Servicio Civil:** dado que cualquier característica del sistema de administración de directivos públicos debiera ser coherente con aquellas dadas para el servicio civil. Las variables a identificar son las mismas que para la relación anterior.
3. **Relación entre el modelo de Gestión y el Modelo de Servicio Civil imperante.** El modelo de gestión determinaría con sus características el modelo de servicio civil existente. Identificar los puntos de quiebre en esta relación ayudaría a identificar incoherencias que, por su relevancia e impacto, afectarían las demás relaciones.
4. **Relación entre el modelo de Gestión y el Modelo de Dirección Pública.** Dado que el modelo de gestión define el modelo de gerencia posible en cualquier país, la búsqueda de coherencias e incoherencias en esta relación puede ayudar a determinar en qué grado el modelo de gestión impide o facilita el desarrollo de la función directiva esperada, y viceversa. En definitiva, se postula que la relación entre estos modelos determina o prefigura la aplicación de un determinado modelo de dirección pública.

² El modelo de observación de la gestión pública utilizado se encuentra desarrollado en Figueroa G., Ramón *Los avances y potencialidades de los Sistemas Integrados de Administración Financiera del Sector Público*, que se incluye en **XIV Seminario Regional de Política Fiscal. Compendio de Documentos**, CEPAL, 28 al 30 enero 2002, Santiago, Chile, pp. 215-250.



Para identificar el grado de coherencia en cada una de estas relaciones, se identifican las siguientes variables:

1. Para caracterizar el **modelo de Servicio Civil y el modelo de Dirección Pública**, las variables a identificar en cada uno de los modelos son:
 - **Contratación**, que se compone de los siguientes elementos:
 - Reclutamiento
 - Selección
 - Uni/Bilateralidad de los contratos
 - Ruptura o separación
 - **Desarrollo**, que se compone de:
 - Evaluación y gestión del rendimiento
 - Formación y capacitación
 - Carrera
 - **Retribuciones**, ya sean:
 - Monetarias salariales
 - No monetarias
 - Beneficios sociales
2. Para caracterizar el **Modelo de Gestión**, se identificará del modelo declarado las siguientes variables:
 - **Tipo de Administración Presupuestaria**, que puede identificarse como:
 - Por resultados
 - Por insumos

- Por programas / impacto
 - Programática
 - **Nivel de Descentralización:**
 - Externalización de funciones (qué hace el Estado y cómo lo hace)
 - Cómo comparte funciones con el sector privado y con la sociedad civil.
 - **Relación con los clientes:**
 - Mecanismos de resguardo de calidad de los servicios
 - Sistema de reclamación y compensación efectivo
 - Organización de los usuarios
 - Participación y control ciudadano sobre la gestión
- Control social:* en términos de recursos disponibles para su ejercicio, derecho a la información de la gestión pública y espacios de discusión y validación de los sujetos de control social.

IV. CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS

Para describir la situación presente en los países analizados se ha tomado como base las variables que componen cada uno de los tres modelos descritos anteriormente, a saber, modelo de Gestión, de Servicio Civil y de Dirección Pública.

1. BRASIL

1.1 MODELO DE GESTIÓN

A) Gestión Pública y Administración Financiera.

Declaraciones Básicas:

Se busca desarrollar en Brasil los principios de una reforma gerencial, intentando construir un nuevo servicio público sobre la base de valores básicos que pueden resumirse en objetivos como la gestión por resultados, transparencia y control social, eficiencia, eficacia y flexibilidad; horizontalidad de las estructuras; *empowerment*; gestión de talentos, capacitación continua, descentralización.

La política del gobierno para mejorar el desempeño de la administración pública federal se rige por los siguientes principios:

- La acción del Estado debe estar enfocada en el ciudadano.
- El control de las acciones estatales debe ejercerse principalmente por la evaluación de resultados.
- Los servicios del Estado deben ser descentralizados.
- Debe ser fortalecida la capacidad de planeamiento y monitoreo de las entidades responsables por la formulación de políticas y de control de resultados.
- Debe existir competición administrada entre órganos del Estado.

- Debe existir responsabilidad (*accountability*) frente al ciudadano.

Gestión Pública

- Se define un modelo de gestión orientado con atributos de flexibilidad, responsabilización, y contractualización.
- Enfocada a obtener resultados conocidos, mediante procesos de planificación intersectorial e institucional, que se materializa en la definición de programas específicos, los cuales permiten medir metas de corto y mediano plazo así como identificar el nivel desempeño de los directivos y personal involucrado.
- Sistema integrado de gestión, que permite planificar y controlar los programas.

Sistema de Administración Financiera:¹

- Planificación plurianual del presupuesto. Preparado por el ejecutivo y discutido y aprobado por el legislativo.
- Integración de los ámbitos de planificación, presupuesto y gestión, realizada por el ministerio de hacienda en combinación con el ministerio de planeamiento, con lógica de administración efectivamente integrada.
- Definición Programática del Presupuesto, que permite orientar los gastos en función de resultados definidos.
- Prohibición al inicio de programas o proyectos no incluidos en la ley de presupuesto o en el plan plurianual.
- Cuentan con un sistema integrado de administración financiera (SIAFI), que sirve para la programación financiera del gobierno.
- Hoy existen diversas iniciativas en la línea del plan plurianual, la ley de directrices presupuestarias, la ley anual de presupuesto, la clasificación de gastos y la ejecución en sí.

B) Procesos: Descentralización

El nivel de descentralización de decisiones institucionales y autonomía presupuestaria, originalmente amplio, fue drásticamente reducido por los efectos de la crisis, a fin de restablecer el equilibrio fiscal. Un plan gradual de descentralización está en marcha con el proceso de nuevas reformas económicas de descentralización de los servicios sociales del Estado, a través de las “organizaciones sociales” que cuentan con autonomía financiera y administrativa, y que tienen autorización legislativa para celebrar contratos de gestión con el poder ejecutivo. No obstante, este nivel de autonomía estaba en la práctica desactivado.

C) Cliente/Usuario: Relación con los clientes

El cliente/ciudadano pasa a ser el foco principal de atención del gobierno, estableciéndose como objetivo mejorar la comunicación entre el gobierno y la sociedad civil.

D) Participación y control ciudadano sobre la gestión

¹ “Presupuesto y Control. Pautas de reforma para América latina”. Petrei Humberto. BID

Recientemente, en el año 2000, el gobierno da un impulso al Programa de Calidad y Participación que persigue mejorar la calidad de los servicios públicos, integrando al usuario en el proceso de definición, implementación y evaluación de la acción pública.

1.2. MODELO DE DIRECCIÓN PÚBLICA

A) Contratación: Reclutamiento, Selección y Ruptura

Se observa que la relación contractual va en la línea de la unilateralidad de los contratos en las actividades del núcleo estratégico al reconocerse un modelo burocrático como forma de administración.

Reclutamiento: Se requiere formación específica para el cargo a ejercer y en general se define un Perfil.

Selección:

- Para personal del núcleo estratégico, reclutando sobre la base de concursos y procesos de selección públicos anuales para pequeños grupos;
- Para Dirigentes de instituciones proceso formal de selección según criterios profesionales, pero no necesariamente dentro del Estado.

El nombramiento se formaliza por ministros del área del puesto a ocupar (para las actividades exclusivas).

Ruptura: El término de las funciones estará supeditado al no-cumplimiento de los acuerdos de desempeño. Derecho a indemnización.

B) Desarrollo: Evaluación, Capacitación y Carrera

Evaluación: Se declara definición de indicadores de desempeño cuantitativo para las actividades exclusivas del Estado, los que sumados a la definición de un presupuesto global, son la base para la celebración de un contrato de gestión entre el dirigente de la entidad pública y el ministro respectivo.

El desempeño se mide a través de un sistema de evaluación, basado en la construcción de indicadores de desempeño, que permitan medir los grados de consecución de los objetivos institucionales.

Las metas anuales se encuentran ligadas a los indicadores de desempeño institucional.

Capacitación: Institucionalidad encargada de apoyar el desarrollo y formación de los gerentes públicos es la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP).

Se desarrolla un proyecto de Desarrollo Gerencial dirigido a promover la capacitación del servidor que ejerce funciones gerenciales o de supervisión.

Carrera: Se busca implícitamente desarrollar una carrera de medios y altos administradores generales y financieros, que sean los llamados a ocupar los principales cargos administrativos y financieros de todos los ministerios.

Reglas de Conducta: Se ha desarrollado un código de ética específico para directivos. Es un código de adhesión, cuya transgresión no necesariamente implicaría violación de ley, solamente incumplimiento del compromiso personal y moral asumido por el administrador.

Dicho código está destinado a los ministros y secretarios de estado, titulares de cargos de naturaleza especial, secretarios ejecutivos o autoridades equivalentes del Grupo de Dirección y Asesoría Superior, presidentes y directores de agencias nacionales, autarquías, fundaciones del

poder público, empresas y sociedades públicas de economía mixta. La Comisión de Ética Pública (CEP) es el ente encargado de velar por el cumplimiento de este código.

C) Retribuciones

Limitación estricta de la remuneración de los empleados públicos y miembros de los Poderes, incluso las ventajas personales, a la remuneración del Presidente de la República. No se informa de sobresueldos informales a los Directivos de alto nivel.

1.3 MODELO DE SERVICIO CIVIL

A) Características Generales:

Se declara una política de profesionalización de la burocracia pública, estableciéndose un sistema de carreras para las funciones típicas del Estado.

Las acciones en el área de recursos humanos tienen el objetivo de valorar al empleado público eficiente a través del reconocimiento por parte de los ciudadanos, como por ejemplo el programa de calidad que premia las mejores experiencias, y que vincula, como parte del proceso, también las encuestas de satisfacción que se hacen a los ciudadanos.

B) Contratación:

La relación contractual es clásicamente unilateral en el gobierno central.

Reclutamiento: A través de concurso público y procesos de selección públicos anuales para pequeños grupos. De esta manera se caracterizaría un proceso permanente de actualización de los cuadros del aparato del Estado.

Selección: Es decisión del jefe del servicio.

Ruptura: Flexibilización de la estabilidad de los empleados estatutarios, permitiéndose el despido, no sólo por faltas graves sino también por insuficiente desempeño y por exceso de cargos.

C) Desarrollo:

Evaluación Primeramente, se implantará una acción de evaluación institucional, con el objetivo de identificar la finalidad de cada organismo de la administración pública en el sentido de promoverlo o (re)alinearlo con los objetivos más altos del Estado. Seguidamente, se elaborará un sistema de evaluación, basado en la construcción de indicadores de desempeño, que permitan medir los grados de consecución de los objetivos.

Capacitación: La institucionalidad encargada es la ENAP. Tiene como objetivo formar y capacitar a los empleados públicos para el desarrollo de una administración pública ágil y eficiente. Existe un programa de Valorización del servidor público, que a su vez cuenta con tres proyectos especiales: Formar (para que todos los funcionarios alcancen escolaridad de nivel medio), Habilitar (profesionalizar a los funcionarios) y Vida (mejoramiento de calidad de vida de los servidores públicos).

El nuevo modelo de operación de las áreas de entrenamiento prevé las siguientes iniciativas: (1) un núcleo básico con texto-síntesis de los valores que componen el nuevo paradigma de la gestión gubernamental; (2) una área de tecnología educativa para apoyar la actividad pedagógica; y (3) nuevos instrumentos de evaluación, basados en la revisión de los instrumentos utilizados en la evaluación reactiva y nuevos instrumentos que permitan evaluar el impacto del entrenamiento.

Carrera: Posibilidad de carrera sólo en el núcleo estratégico (Administración Pública Federal). Existe cuerpo institucional responsable por políticas del personal público.

Los planes de carrera serán estructurados jerárquicamente en clases según la naturaleza y la complejidad de las tareas, con una distribución escalonada de los cargos y los empleos entre las clases; la promoción en la carrera se basará en la evaluación de desempeño y la aprobación de cursos específicos.

Se permite ingreso de personal externo, no perteneciente a la carrera administrativa.

Se facilita las transferencias de personal y de cargos entre personas en cargos políticos de la federación, el gobierno federal, los estados miembros, el Distrito Federal y los municipios, mediante la firma de convenios.

Reglas de Conducta: Para la implantación de la ética en la administración pública y relacionado con el comportamiento ético de los funcionarios y dirigentes, existe un Código de Ética Federal de 1994. El Consejo de Reforma del Estado está preparando un nuevo conjunto de recomendaciones.

D) Retribuciones

Se observa una limitación estricta de la remuneración de los empleados públicos y miembros de los Poderes del Estado, incluso las ventajas personales, a la remuneración del Presidente de la República.

Otro punto destacable es la exigencia de una ley para la fijación o alteración de las remuneraciones. Se define, además, una ley general sobre el sistema remunerativo del gobierno federal, con miras a aumentar la transparencia de la remuneración y otorgar efectividad a los techos de compensación.

2. COLOMBIA

2.1. MODELO DE GESTIÓN

A) Administración Financiera

Declaraciones básicas: El principal objetivo es avanzar hacia una Gestión Pública integral orientada a resultados.

La modernización del Estado implicaría no sólo la adopción de políticas, sino también la ejecución de planes y proyectos con resultados visibles y cuantificables a corto, mediano y largo plazo, bajo los criterios siguientes: redefinición del papel estatal; reducción de la duplicidad de funciones, programas y proyectos; racionalización del gasto público; desarrollo del proceso de descentralización; adecuada y eficiente prestación de servicios y cumplimiento de funciones.

El presupuesto está diseñado de acuerdo a insumos, no obstante se declara como un instrumento para obtener resultados.

El ejecutivo dispone de Acuerdos de Eficiencia como “un instrumento de gestión dirigido a evaluar y mejorar los resultados del Plan nacional de desarrollo, sobre la base de una mayor certeza respecto al monto y la distribución estratégica del gasto y una mejor definición de metas físicas a las que apuntan las entidades”.

En estos acuerdos se establecen compromisos cuantitativos “entre las instancias encargadas del financiamiento y la programación del gasto (Ministerio de Hacienda), la planeación y la evaluación de la gestión en su conjunto (Departamento Nacional de Planeación) y el diseño y la ejecución de las políticas sectoriales (ministerios y entidades)”.

Una modificación profunda al sistema de transferencias gubernamentales (Reforma de Ley 60), que se orienta a transformar el “sistema de transferencias intergubernamentales en un medio efectivo para la descentralización”, impone al gobierno central nuevos roles y tareas centrados en el ámbito del cuidado del buen uso de los recursos y calidad de los servicios (especialmente de Educación y salud), que se otorgan descentralizadamente.

Se rige por el Estatuto Orgánico del Presupuesto (1996) que regula el proceso presupuestario, el plan financiero, el plan operativo de inversiones y el plan anual de caja.

La iniciativa de preparación es del ejecutivo y se somete al poder legislativo.

Se puede aplicar el plan de inversiones del ejecutivo si en un plazo de tres meses no es aprobado por el congreso, por un simple decreto.

El proceso presupuestario parte con la discusión de los grandes lineamientos (Consejo Nacional de Política Económica y Social – CONPES), y luego se reparte el trabajo entre el Ministerio de Hacienda y el Departamento Nacional de Planeación. Se discute un cupo global de inversiones y luego el DNP distribuye entre proyectos y hacienda prepara el gasto corriente.

Se ha establecido como herramienta de Gestión el Plan Indicativo. Este instrumento pretende organizar estratégicamente la gestión de cada una de las entidades para alcanzar sus objetivos, de manera acorde con su misión y con el Plan nacional de Desarrollo.

“El módulo de planes indicativos es un sistema de comunicación de objetivos y resultados de doble vía. Por una parte, informa a los gerentes públicos sobre las prioridades de gestión de su sector, a partir de las cuales deben establecer responsabilidades concretas y medibles para especificar y rendir cuenta sobre su contribución en el logro de los objetivos de las políticas a cargo del ministerio correspondiente. Por otro lado, informa a los ministros sobre el logro de los objetivos de la política sectorial en términos de los resultados de la gestión de sus entidades adscritas y vinculadas”.

B) Procesos: Descentralización

Se busca fortalecer regiones y localidades a través de programas de descentralización, cuyos objetivos son:

1. Legitimar el Estado a través de diferentes medidas de apertura democrática, como la elección directa de alcaldes;
2. Mejorar eficiencia en la prestación de servicios sociales y públicos básicos para la población, especialmente los servicios de salud, educación y agua potable;
3. Mejorar distribución de recursos entre entidades territoriales y personas; y
4. Estimular esfuerzo fiscal de las entidades territoriales.

Dentro de los avances del proceso de descentralización se cuenta la transferencia del 42% de los ingresos corrientes de la Nación hacia regiones, lo que representa el 5,9% del PIB.

C) Cliente: Relación con los clientes/usuarios

Se declara que el compromiso respecto de la satisfacción de las necesidades básicas de los ciudadanos, pasa por el buen desempeño de las entidades estatales. En este sentido, se observa la existencia de una incipiente institucionalización de la atención de clientes por parte de las instituciones públicas. Como ejemplos de iniciativas en esta dirección se pueden mencionar las siguientes:

- Contraloría General de la República: canaliza quejas; realiza programas especiales de promoción de control fiscal participativo.
- Superintendencia de Servicios Públicos: Defiende a usuarios frente a empresas prestadoras de servicios y coayuda en la aplicación del control social a través de los Comités de Desarrollo y Vocales de Control.

- Red de Solidaridad Social: Promueve la vigilancia a los programas sociales que administra.

D) Participación y control ciudadano sobre la gestión

Se declara como eje conductor que la aplicación de modelo de democracia participativa promueve el control y la participación social en la gestión pública. Esto en Colombia se pretende materializar a través de dos frentes de acción:

- a) Generación de herramientas, capacitación, organización y asesoría de grupos de ciudadanos;
- b) Desarrollo de tecnologías y asesorías a organizaciones públicas para que faciliten el derecho a la vigilancia, evaluación y control del quehacer estatal.

Los principales entes, sectores u organismos del Estado relacionados en torno a la promoción del control social son:

- Contaduría General de la Nación: Produce instrumentos que le permiten al ciudadano interpretar y analizar los estados contables.
- Defensoría del Pueblo: Defiende derecho ciudadano a ejercer el control social y vigila que los servidores públicos cumplan con esta obligación.
- Ministerio del Interior: Facilita condiciones para la coordinación social, divulga derechos ciudadanos, capacita y desarrolla normatividad en esta materia.
- Programa Presidencial Lucha contra la Corrupción: fortalece acciones de control y sanción a la corrupción a través del control social.

Todo este sistema de control ciudadano se encuentra en etapa de desarrollo, a través de un proceso de capacitación para el control de las entidades públicas por cuanto no existe o no ha existido hasta ahora una cultura de pedir cuentas. Recientemente se terminó de elaborar el Plan Nacional para el ejercicio del control social en la gestión pública.

2.2. MODELO DE DIRECCIÓN PÚBLICA

A) Contratación

La relación que se da entre los funcionarios y el Estado tiene el carácter de unilateral, dada la calidad de libre nombramiento y remoción que se aplica a este tipo de funcionarios. No se observa, hasta ahora, un vínculo de gestión asociado a resultados.

Reclutamiento, Selección y Ruptura: Cargos de exclusiva confianza del Presidente de la República. Son de libre nombramiento y remoción y llegan hasta nivel de director de primera línea.

Teniendo en cuenta la existencia de cargos de dirección, que por su naturaleza implican un régimen distinto al de carrera, éstos se encuentran exentos del sistema de carrera.

B) Desarrollo

Evaluación y Gestión del Rendimiento: No existen compromisos explícitos de cumplimiento de objetivos por parte del Directivo. Existen acuerdos de eficiencia con cada Ministerio. No hay incentivos para cumplir con estos acuerdos, ya que no se ha vinculado la evaluación de éstos con el presupuesto asignado; no se puede premiar o castigar el desempeño.

Sin embargo, se encuentra en funcionamiento el Premio Nacional de Alta Gerencia como la materialización de la política de incentivos a la gestión pública establecida en el capítulo quinto de la Ley 489 de 1998, que busca premiar la excelencia administrativa, la generación de nuevos y más eficientes sistemas de gestión y gerencia y la modernización de la Administración Pública.

El Premio Nacional de Alta Gerencia es el reconocimiento y exaltación que anualmente hace el gobierno nacional al organismo o entidad de la administración pública que, por su buen

desempeño institucional, merezca ser distinguida e inscrita en el Banco de Éxitos de la Administración Pública

Formación y Capacitación: Institucionalidad creada para este propósito es la Escuela de Alto Gobierno (Ley 489). La Escuela de Alto Gobierno es un programa permanente y sistemático de tipo académico, que se desarrolla bajo la dirección del Departamento Administrativo de la Función Pública, en coordinación con la Escuela Superior de Administración Pública -ESAP-, que presta apoyo a la alta dirección de la administración pública, para el fortalecimiento de la capacidad de liderazgo de los dirigentes del Estado, mediante la utilización de tecnologías de punta, en torno a los retos que demanda la gobernabilidad contemporánea, y dentro del marco de la reforma y modernización del Estado y de la Administración Pública y el intercambio de experiencias en materia administrativa.

La Escuela de Alto Gobierno ofrece la **Especialización en Alta Dirección del Estado**, mediante la cual se pretende actualizar, perfeccionar y profundizar en conocimientos y técnicas avanzadas en el tema de la alta dirección del Estado.

Su objetivo es contribuir a la formación avanzada de la cúpula directiva de la administración pública, perfeccionando su capacidad de liderazgo para gerenciar procesos de cambio en las organizaciones públicas del país, recogiendo los últimos avances de la administración pública en el mundo, de tal manera que estén habilitados para aplicarlos convenientemente al caso colombiano, de acuerdo con el marco constitucional y los planes de gestión y de gobierno.

Se busca además, que los altos dirigentes públicos sean competentes para aplicar en su gestión directiva, los conceptos y habilidades que proporciona la Especialización de la Escuela de Alto Gobierno, para que afecten positivamente los procesos de transformación. Las iniciativas de desarrollo gerencial están concentradas en la generación de capacidades en los entes descentralizados, no existiendo iniciativas para la Dirección Pública a nivel central.

Carrera: No está definida como un proceso independiente.

Reglas de Conducta: Se ha desarrollado un profuso esfuerzo legal por frenar la corrupción, imponiendo reglas éticas a todos los funcionarios público por igual.

C) Retribuciones

Esta se compone de tres elementos principales: Asignación básica, Gastos de representación y Prima de Dirección. No se reportan asignaciones variables asociadas a desempeño.

Los incrementos por atributos u otras remuneraciones aplicables a la alta dirección son los siguientes:

- Prima técnica para niveles directivos, asesor o ejecutivo o sus equivalentes en los diferentes órganos y ramas del poder público (excepto ministros del despacho y directores del departamento administrativo, quienes reciben prima de dirección).
- Incremento a la prima técnica: Se incrementa en hasta un 20%, en porcentajes predefinidos para cada caso, la asignación básica mensual si se dan las siguientes condiciones:
 - Disponer de títulos: De especialización, de maestría o doctorado en áreas directamente relacionadas con sus funciones.

- Publicaciones en revistas especializadas internacionales de reconocida circulación o libros, y en revistas nacionales de nivel internacional (ISSN), en áreas directamente relacionadas con sus funciones.
- Prima de servicios, la prima de vacaciones, la prima de navidad y la bonificación por servicios prestados.

2.3. MODELO DE SERVICIO CIVIL

A) Características Generales:

Todos los empleos en las entidades y en los órganos del Estado son de carrera administrativa, salvo los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción.

Se declara que la carrera administrativa debe desarrollarse con fundamento en los principios de moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y fundamentalmente en el de la IGUALDAD y en el del MERITO.

B) Contratación

En cuanto a la uni/bilateralidad de los contratos, se observa la existencia de mecanismos de evaluación del desempeño establecidos, que refieren el cumplimiento de objetivos individuales como un elemento de calificación, sin ser el único. Este mecanismo abre un espacio de negociación respecto de los logros esperados por el funcionario sin por ello cambiar el sentido unilateral de la relación.

Reclutamiento: Por concurso. Comprende convocatoria, reclutamiento, aplicación de pruebas o instrumentos de selección, conformación de lista de elegibles y período de prueba.

Selección: Comprobación del mérito para provisión de empleos de carrera administrativa. Esta selección será de competencia del organismo interesado, bajo vigilancia de comisiones Nacional o seccionales del Servicio Civil.

Se evalúa y valora la experiencia y la formación académica acreditadas por el postulante.

Ruptura: sólo podrá efectuarse por violación al régimen disciplinario, por mal desempeño laboral y por las demás causales que establezca la ley. Normada en el Decreto 2169 (30.12.92)

C) Desarrollo

Evaluación y Gestión del Rendimiento:

Para funcionarios de carrera y a prueba se establece que el rendimiento, la calidad del trabajo y comportamiento laboral del empleado deben ser objeto de calificación, la cual se realizará por el superior inmediato al empleado a calificar. Debe tenerse en cuenta para adquirir los derechos de carrera, conceder estímulos a los empleados, participar en concursos de ascensos, formular programas de capacitación, otorgar becas y comisiones de estudio, evaluar procesos de selección y determinar la permanencia en el servicio.

Para eliminar la subjetividad en el proceso evaluador del desempeño laboral de los empleados de carrera, la ley 443 ordena que dicha evaluación deberá efectuarse respecto de objetivos

previamente concertados entre el Jefe y el empleado, teniendo en cuenta factores objetivos y mensurables. Dicha evaluación está concebida como un instrumento de gestión que busque el mejoramiento y desarrollo de los empleados de carrera, pero sin dejar de ser el que permita retirar del servicio a quien resulte deficientemente evaluado en su desempeño.

Formación y Capacitación: Institucionalidad creada para cumplir esta función es la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), adscrita al Departamento Administrativo de la Función Pública. El Plan Nacional de Formación y Capacitación del Servicio Público delimita dos grandes áreas de intervención: la organizacional y la personal y social. La capacitación realizada para adquirir y perfeccionar conocimientos, habilidades y destrezas es considerada como indicador de mérito en los concursos para ascender en grado.

Carrera: Definida como un sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración pública y ofrecer igualdad de oportunidades para el acceso al Servicio Público, la capacitación, la estabilidad en los empleos y la posibilidad de ascenso. Todos los servidores públicos son considerados de carrera, con algunas excepciones (Ley 27 dic. '92, Artículo. 125). La Institucionalidad que administra y vigila esta carrera es la Comisión Nacional de Servicio Civil (Artículo 130).

Reglas de Conducta: Se ha desarrollado un profuso esfuerzo legal para frenar la corrupción, imponiendo reglas éticas a todos los funcionarios públicos por igual.

D) Retribuciones

Existen escalas de remuneraciones que establece asignaciones básicas, regímenes salariales y prestaciones, subsidios y viáticos.

Se observa, además, la existencia de un incentivo (premiación) para mejores funcionarios.

3. REPUBLICA DOMINICANA

3.1. MODELO DE GESTIÓN

A) Administración Financiera

Declaraciones Básicas: Se pretende lograr una modernización fiscal y financiera, así como tecnificar, desburocratizar y descentralizar los sistemas de gestión financiera, de inversión pública y control gubernamental.

Se ha realizado una reforma de las finanzas públicas, transparentando la gestión financiera del Estado, mejorando los niveles de control y focalizando el gasto público según las prioridades de la planificación del desarrollo.

El país posee un presupuesto centralizado, con muy poca participación efectiva de los servicios y del Congreso Nacional en su elaboración, y con incertidumbre sobre los niveles efectivamente asignados y posibles de ejecutar por cada identidad. La Cuenta 1401 permite una amplia flexibilidad para la reasignación de los recursos entre instituciones y programas después de ser aprobados por el Poder Legislativo. (El Presidente de la República llegó a controlar la asignación del 60% del presupuesto de esta manera).

La Gestión Pública es observada por los agentes principales como fragmentada y parcial, con escasa interacción entre las distintas secretarías. En tanto, las instituciones especiales que se han creado para coordinar la acción del gobierno, en la práctica, no han funcionado.

B) Procesos: Descentralización

Se observa la existencia de organizaciones territoriales débiles, con escasas atribuciones y autonomía. El proceso de modernización intenta lograr una gradual descentralización del aparato público, a través de un fortalecimiento de la capacidad de la gestión local.

C) Cliente: Relación con los clientes

Declaraciones básicas: En el país se busca incrementar el nivel de satisfacción de los usuarios. Se busca también la participación de la ciudadanía y sus instituciones en la actividad pública a través del establecimiento de instancias de rendición de cuentas y de sanción pública. Se coloca al ciudadano como centro de la gestión pública.

D) Participación y control ciudadano sobre la gestión

Aunque el aparataje público acumula una deuda histórica por demandas insatisfechas, no se observan mecanismos afianzados que permitan encauzar un nivel de control real por parte de la ciudadanía. La creación y fomento de estos aspectos se encuentran declarados como parte de proceso de Reforma y Modernización del Estado.

3.2. MODELO DE DIRECCIÓN PÚBLICA

A) Contratación

Las relaciones que se dan entre los ejecutivos y el presidente de la república son de carácter unilateral, al no observarse convenios de desempeño u otros mecanismos que regulen la relación.

Reclutamiento, Selección y Ruptura: Los Directivos Públicos, hasta el nivel de jefe de departamento, son funcionarios de exclusiva confianza del Presidente de la República y de las máximas autoridades de los organismos públicos, por lo que son de libre nombramiento o remoción. Hasta nivel de jefe de departamento no existen perfiles ni requisitos previos.

B) Desarrollo

Evaluación y Gestión del Rendimiento: No existe la evaluación por desempeño.

Capacitación: Se realiza a través de la ONAP y el INAP.

Carrera: No se considera como una carrera *per se*.

Reglas de Conducta: No se ha desarrollado una legislación de resguardo de principios éticos. Sin embargo, se han realizado debates nacionales sobre el tema, denominados “Conversatorios de la Reforma”, los que no se han traducido en la elaboración de legislación ni códigos de aplicación oficial.

C) Retribuciones

Competitivas, asimiladas al sector privado.

Es importante señalar que el proyecto de Reforma y Modernización del Estado busca profesionalizar la gestión pública, reflejándose algunos efectos en la creación de departamentos de recursos humanos que han impulsado una nueva cultura organizacional.

3.3. MODELO DE SERVICIO CIVIL

A) Características Generales

El sistema de carrera sólo existe en el gobierno central. Su cobertura es parcial (1,5% de empleados públicos del gobierno central adscritos al servicio civil).

Dos características que actualmente se observan en este modelo son el alto grado de politización en los nombramientos, y el bajo nivel de profesionalización del funcionario.

B) Contratación

La relación entre los funcionarios y el Estado es de carácter unilateral.

Reclutamiento: Se establecen requisitos generales y específicos (según puesto a ocupar). Concursos abiertos para ingresar a la carrera (pero no para ingresar al servicio civil).

Selección: Comité *ad-hoc*. Período de Prueba de seis meses y uno para profesionales. Consiguen permanencia dependiendo de su evaluación.

Ruptura: Bajo nivel de aplicación de reglamentación relacionada con el despido.

C) Desarrollo

Evaluación y Gestión del Rendimiento: se declara evaluación de desempeño para funcionarios a prueba. Se evalúa al ingresar a la carrera.

Formación y Capacitación: Institucionalidad encargada de este proceso es INAP y ONAP.

Carrera: Cargos y servidores, con funciones permanentes, sujetos a las normas de selección, remuneración, promoción y mejoramiento sobre la base de méritos, según las disposiciones de la Ley y su reglamento. El ingreso, permanencia y desarrollo de los funcionarios deberá fundamentarse en el mérito personal. Cuenta con un Instrumento que es el Registro Nacional de Servidores Públicos.

Reglas de Conducta: Como ya se ha expresado en el Modelo de Dirección Pública, no se ha desarrollado una legislación de resguardo de principios éticos; sin embargo, se han realizado debates nacionales sobre el tema, denominados “Conversatorios de la Reforma”, pero no presenta elaboración de legislación ni códigos de aplicación oficial.

D) Retribuciones

Incentivos especiales a los funcionarios de carrera. Aumento de sueldo por mérito.

4. CHILE

4.1. MODELO DE GESTIÓN

A) Administración Financiera

Declaraciones básicas: Se espera asegurar la mejor gestión de los Servicios Públicos, eficiente, transparente y orientada a los requerimientos de la ciudadanía, por medio de fortalecer la calidad de su conducción y liderazgo.

Según el proyecto de Reforma y Modernización del Estado, se plantean desafíos en materia de Rediseño Institucional (gobierno central, política de empresas publicas, infraestructura y territorio, social entre otros), Descentralización, Modernización de la Gestión Pública (se destaca la creación del sistema de Dirección Pública), Gobierno Electrónico, Participación Y Transparencia (Ley de probidad, Defensor ciudadano, Acuerdo con Funcionarios Públicos).

Presupuesto: A pesar de que se estructura aun con apertura al nivel de insumos, tanto en la formulación como en la ejecución y evaluación del gasto se han incorporado crecientemente criterios y herramientas que tienden a orientarlo a resultados.

Por otra parte se ha avanzado significativamente en la identificación y control de compromisos derivados de decisiones financieras actuales, expresado fundamentalmente en compromisos complementarios y pagos diferidos de la inversión publica, y pasivos contingentes (básicamente derivadas de Concesiones y compromisos futuros del antiguo régimen previsional).

Un novedoso sistema de fondo concursable provenientes de reasignaciones (hasta el 2% del presupuesto) permite ir modificando gradualmente el sentido de los gastos no inerciales e incorpora incentivos adicionales a producir decisiones gerenciales en la actividad de los servicios.

Gestión Gubernamental:

- Se implementó recientemente un Sistema de Planificación y Control de la Gestión, que perfecciona el sistema de indicadores de desempeño del sector publico (iniciados en 1992). El sistema permite la construcción de indicadores, organizados en función de los resultados esperados de los servicios, los cuales a su vez son derivados en un proceso de planificación estratégica y asignación de responsabilidades por unidades internas de los mismos (Centros de Responsabilidad).
- Desde 1998 se ejecuta un Programa de Evaluación de Programas Gubernamentales. Las evaluaciones son realizadas por paneles de expertos externos, seleccionados a través de un proceso de concurso público que garantiza la selección de los mejores profesionales y la independencia de juicio.
- Balances integrados de Gestión. Informe anual por Instituciones que da cuenta del:
 - Desempeño : mediante indicadores de eficacia, calidad, eficiencia y economía del logro de los productos relevantes definidos para cada servicio. El presupuesto correspondiente al año 2002 incorpora 537 indicadores para 109 servicios públicos,
 - Resultados de Evaluación de Programas gubernamentales específicos.
 - Ejecución presupuestaria.

Se ha iniciado un proyecto de Sistema de Información sobre Prácticas Exitosas de Gestión Pública, con el objetivo de documentar, analizar y difundir prácticas innovadoras.

B) Procesos: Descentralización

Se intenta contar con un Estado que siendo unitario, distribuye atribuciones y poderes desde su centro hacia el resto del territorio y niveles jerárquicos inferiores.

El sistema ha permitido que más del 47% de la inversión pública se efectuó mediante el mecanismo de “Inversión de Decisión regional”.

C) Cliente: Relación con los clientes / usuarios

Declaraciones básicas: Se busca orientar la gestión pública hacia los ciudadanos, buscando aumentar la calidad de las prestaciones que entrega el Estado.

En este ámbito se ha desarrollado iniciativas tales como:

- Carta de derechos del usuario en algunos servicios.
- Premio a la Calidad de los Servicios Públicos.
- Simplificación y Facilitación de trámites, por vía electrónica (Internet).
- Oficinas de información, sugerencias y reclamos en servicios públicos.
- Proyecto de Instauración del defensor Ciudadano.
- Estudio de proyecto de ley sobre participación ciudadana en la Gestión Pública.

D) Participación y control ciudadano sobre la gestión

Si bien se puede reconocer un alto grado de madurez en la ciudadanía frente al accionar del estado, hoy no se observan instancias formalizadas reales de participación que ejerzan un impacto sustantivo en las decisiones y control de resultados de la gestión gubernamental por parte de la ciudadanía.

Es preocupación del gobierno actual fortalecer este ámbito. En este contexto, podemos mencionar dos iniciativas en gestación impulsadas por el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado: la creación del Defensor Ciudadano y el Proyecto de Ley de Bases de Participación Ciudadana.

4.2. MODELO DE DIRECCIÓN PÚBLICA

Existe una propuesta a nivel de anteproyecto de ley, realizada por el proyecto de Reforma y Modernización del estado, identificándose en este párrafo las innovaciones de esta propuesta.

A) Contratación

La relación entre el directivo y el Estado es de tipo unilateral.

Reclutamiento: Como requerimientos específicos se consideran:

Origen del candidato: Los aspirantes pueden provenir del interior de la Administración del Estado, o desde fuera del sector público.

Incompatibilidades: Cada cargo directivo deberá explicitar la condición de dedicación exclusiva e incompatibilidad con cualquier otra forma de renta.

Selección: Por ser cargos de exclusiva confianza no existen fuentes específicas de búsqueda, más que la voluntad presidencial.

Ruptura: Se establecen condiciones de término explícitas. Para cargos de exclusiva confianza, mientras cuenten con la confianza del Presidente.

INNOVACIONES

Se considera la elaboración de Perfiles de Cargo. Para cargos de exclusiva confianza, se definen perfiles que deberían ser tomados en cuenta en la selección para el nombramiento de estos cargos.

Una Oficina del Personal de la Administración Pública apoyaría el proceso de reclutamiento y selección.

En relación con la ruptura:

- Para cargos dependientes de Jefes de servicio, cuando existan reiteradas evaluaciones negativas en el desempeño o por razones justificadas expresamente se establece la facultad de salida obligada.

-Se establece fecha límite en los contratos de empleo: Para cargos dependientes de Jefes de servicio, el límite será de tres años renovables por igual período, salvo el Jefe de servicio estime, por causas justificadas, la no-conveniencia de la renovación.

Se avanza hacia la bilateralidad de la relación al establecerse acuerdos de desempeño

Se contempla la opción de entregar a consultores privados los procesos técnicos de la selección, como una forma de garantizar mayor transparencia.

B) Desarrollo

Evaluación: No existe evaluación expresa.

Capacitación: No existe un sistema expresamente diseñado.

Carrera: No hay definición.

Reglas de Conducta: Se ha desarrollado y puesto en práctica regulaciones éticas para toda la administración pública, con algunas normas específicamente dirigidas a los directivos públicos. El 03 de diciembre de 1999 se promulga la Ley No. 19.653 sobre Probidad Administrativa aplicable a los Órganos de la Administración del Estado, la cual se encarga de sancionar la corrupción.

INNOVACIONES

Para medir el desempeño se establece un modelo de convenios de desempeño que se compone de tres etapas: compromiso, monitoreo y evaluación del desempeño.

Se impulsará un sistema de formación de directivos públicos, cuyos programas serán ejecutados por universidades y otros institutos de alta formación, para estimular el perfeccionamiento permanente de los directivos públicos. Una primera Acreditación de instituciones y Programas de Postgrado en Gestión Pública ha sido realizada con éxito, habiéndose acreditado 7 Universidades y 15 Programas

Se considera un Sistema formal de planificación para la sucesión en cargos de Gerencia Pública.

C) Retribuciones

Remuneraciones sujetas a una escala fija. No hay remuneraciones variables mas allá de las del resto de los funcionarios. Muchos directivos públicos complementan sus remuneraciones por la vía de pagos indirectos.

INNOVACIONES

Acotadas dentro de un límite inferior, determinado por la retribución actual percibida según la respectiva escala del servicio específico, y de un límite superior que correspondería al valor de la remuneración más alta pagada a un director de servicio, la que corresponde al director de una institución fiscalizadora. La retribución se compone de dos elementos: retribución base y adicional por desempeño.

- *La retribución base con relación a la evaluación de mercado.*
- *La retribución por desempeño correspondería a una asignación anual flexible que será determinada de manera ex-post por cumplimiento del desempeño. Esta no podrá exceder el 20% del total de sus haberes.*

Se destacar como avance importante del proyecto el plan piloto desarrollado durante el año 2001 con 27 servicios públicos, con los cuales se identificaron los cargos directivos a ingresar al futuro Estatuto y se firmaron convenios de desempeño individual por un total de 445 convenios.

4.3. MODELO DE SERVICIO CIVIL

A) Características Generales

Se busca perfeccionar la aplicación del principio del mérito en la carrera administrativa. Dentro del área de Recursos Humanos se persigue lograr un desarrollo integral de los trabajadores del sector público.

La organización del Servicio Civil se corresponde con sistemas estatutarios de carácter tradicional, reconociendo un Estatuto Administrativo general y estatutos particulares para sectores específicos, como médicos y profesores.

Se establecen tres categorías legales: funcionarios de planta (gozan de estabilidad y corresponden a la dotación estable de una agencia), de contrata, y personal a honorarios.

En diciembre del 2001 se estableció un Acuerdo entre el Gobierno y la Agrupación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF) que estipuló, entre otros, la ampliación de la carrera funcionaria hacia cargos directivos actualmente de exclusiva confianza, particularmente en el tercer nivel de jerarquía institucional y emplear el sistema de concursos competitivos para resolver las promociones de los estamentos directivos y profesionales. Por otra parte, estipuló también el estudio de la creación de una institucionalidad a cargo de la administración del personal civil de la administración central.

B) Contratación

La relación entre funcionarios y el Estado es de carácter unilateral.

Reclutamiento: para cargos de planta, por concursos. Cargos a contrata y honorarios, se designan discrecionalmente.

Se realiza mediante comités regulados por el Estatuto, con la posibilidad de externalizar algunas tareas del proceso.

Selección: a cargo de comités de selección que elevan una terna con los más altos puntajes al Jefe del servicio, quien finalmente decide.

Ruptura: Causas de despido indicados en la Ley. Se contempla la ruptura por mal desempeño, expresado en muy malas calificaciones anuales o en investigaciones para determinar incumplimiento de deberes y obligaciones, pero estos procedimientos son de escaso uso.

C) Desarrollo

Evaluación: Denominado sistema de Calificaciones, se realiza anualmente en forma regular. A cargo de una Junta Calificadora, que procesa una pre-calificación del superior directo. Los resultados sirven de base para ascenso en grado, postulación a concursos internos y acceso a incentivos por desempeño.

Capacitación: función descentralizada en cada servicio público a partir de presupuesto anual acordado según el programa de capacitación que entregue cada servicio.

Carrera: caracterizada por estabilidad laboral a la que se accede de inmediato cuando se ingresa a un cargo de planta. Tiene carácter tradicional de inamovilidad.

No existe una Institución a cargo de la administración del total de los recursos humanos.

Reglas de Conducta: Se ha desarrollado y puesto en práctica regulaciones éticas para toda la administración pública. El 03 de diciembre de 1999 se promulga la Ley No. 19.653 sobre Probidad Administrativa aplicable a los Órganos de la Administración del Estado, la cual se encarga de sancionar la corrupción, perfeccionando la normativa existente.

D) RETRIBUCIONES

Ingresos fijados por ley mediante escalas de remuneración, que reconocen diferencias según sectores específicos (estatutos de: profesores, profesionales médicos, salud primaria, fuerzas armadas). La remuneración total resulta de la aplicación de un sueldo base distinto para cada grado escalafonario, al que se le suman asignaciones, algunas de aplicación general y otras específicas por sector o tipo servicio.

Existe un sistema de reajustabilidad anual o bianual de las remuneraciones sobre la base de las negociaciones del gobierno, que en la práctica se ha transformado en un proceso de negociación colectiva no regulado.

A partir de 1998, se establecieron para toda la administración pagos variables asociados a desempeño individual y colectivo los cuales son aplicados cada año y se suman a las retribuciones generales.

IV. BUENAS PRÁCTICAS

La experiencia en los países analizados registra avances muy diferentes en materia de regímenes de Directivos Públicos. En algunos casos se han iniciado transformaciones importantes en las reglas del juego o relación mandante (poder político) – directivo público, en tanto que en otros los cambios han sido colaterales o inmersos en los cambios del sistema de Servicio Civil, sin haberse configurado como una problemática propia. A continuación ordenamos un conjunto de iniciativas que independiente de su estado de desarrollo, identifican algunas claves para el fortalecimiento de los regímenes de Directivos Públicos:

1. Identificación y Formalización de un sistema o régimen de Directivos Publico

Todos los sistemas reconocen ciertas reglas especiales aplicables a para los Directivos Públicos. Sin embargo, en el caso de Chile se espera avanzar a un subsistema independiente, formalizado mediante una ley, que permita tratar en forma separada toda la problemática de ese estamento crítico de la administración. En los otros países no existe esta inquietud, no obstante hay iniciativas definidas para fortalecerlo. Cuan formal sea el reconocimiento de este subsistema parece ser lo clave, no obstante la existencia de alguna institucionalidad mínima que organice y vele por la ejecución de las políticas de contratación, desarrollo y retribuciones de los Directivos Públicos, si es un avance importante para la consolidación de los cambios.

2. Competitividad en los mecanismos de nombramiento

Los mecanismos de **competitividad en el nombramiento de directivos públicos**, se oponen fuertemente a la cultura política predominante en la región y no se observan cambios significativos en esa dirección.

Dos herramientas utilizadas parcialmente pueden ser rescatadas para avanzar:

- **La definición de perfiles de competencias mínimas** (pre-establecidos antes de la selección), para escoger a los directivos públicos, profesionaliza y reduce el espectro de presiones por contratación de personal no idóneo. Se profundizaría el efecto si estos perfiles son publicados junto con las credenciales de los postulantes.
- **La mediatización técnica de la selección** por parte de comités de selección, organismos especiales, conjuntamente con la externalización de alguna fase de evaluación de competencias para el cargo, reduce el riesgo de elección de personal no idóneo. Se profundiza el efecto si el llamado es de carácter abierto a todo los que cumplan requisitos porque atrae a nuevos profesionales, mejorando el nivel de selección posible.

3. Contractualización y evaluación de desempeño

La definición de **convenios de desempeño**, ya sea institucionales o individuales a los ejecutivos empieza a incorporarse como una práctica que es necesario fortalecer. Cuando estos convenios están incorporados en una **nueva práctica de gestión** y se materializan contractualmente, permiten una evaluación ligada a los resultados esperados de cada institución y por lo tanto tienen

un impacto positivo sobre los mismos. Aun cuando también aparecen como contra-culturales, ciertamente tienen un respaldo y posibilidades más amplias, sobre todo con la incorporación de nuevos profesionales a la Administración.

4. Mecanismos de premiación y reconocimiento a la buena gestión institucional

Los sistemas de premios ya sean institucionales o a la gestión individual de los Directivos Públicos son mecanismos indirectos de evaluación del desempeño, que tienen un fuerte componente movilizador para los Directivos y el personal de las instituciones.

5. Benchmarking

La creación de instancias de intercambio de experiencias exitosas, se vislumbra como un elemento de desarrollo, tiene un buen potencial para acelerar y fortalecer procesos de cambio generando una cultura de colaboración y apertura a problemas comunes, junto con ofrecer economías de aprendizaje relevantes.

6. Definición de Modelos de Gestión Pública

Cabe destacar la experiencia brasilera, que al distinguir entre distintos sectores del Estado e identificar qué sistema de gestión sería el más adecuado a cada uno de ellos, permitieron adoptar las condiciones generales de administración de éstos al modelo de gestión ideal, asumiendo entonces los directivos labores de dirección gerencial o gerencial burocrática, según corresponda, y clarificando las competencias requeridas para la el desempeño de esos cargos.

Por ejemplo, al sector de actividades exclusivas del estado se identificó como sistema de gestión ideal el gerencial, siendo los funcionarios públicos semicontractualizados, vinculándose con la gestión central a través de compromisos de gestión, etc. Por el contrario, en el núcleo estratégico, cuyo modelo de gestión ideal es la burocracia, existe carrera administrativa para todos los funcionarios públicos.

Esta situación significó un gran avance en Brasil, ya que la situación base era un sistema de carrera de aplicación universal a todos los funcionarios públicos, con la consecuente inamovilidad funcionaria. Si bien significó un quiebre en la estabilidad laboral de los funcionarios públicos, también implicó un notorio mejoramiento en la imagen del funcionario a los ojos de la ciudadanía, ya que se permitió que sólo los más capaces permanecieran al interior de la administración. Este sistema de control y fuerte evaluación tiene como consecuencia el egreso de los funcionarios peor evaluados, asegurado por procesos anuales de reclutamiento de personal.

7. Transversalidad de la gestión de programas

La **horizontalidad de la gestión de programas** en la administración pública es una experiencia que puede ser observada en Brasil. Este caso es emblemático, ya que es el único en el que el funcionamiento horizontal de la administración se ha puesto en práctica en todo el sentido de la palabra. En Brasil se trabaja por programas que comprometen a distintos departamentos de los distintos ministerios, asumiendo la solución de los problemas sociales como un todo, otorgando una solución integral a un problema complejo, bajo la dirección de un gerente, que tiene capacidad de coordinar los esfuerzos sectoriales.

8. Promoción de la capacitación y desarrollo del directivo público

En cuanto a la **promoción de la capacitación y desarrollo del directivo público**, tres son las estrategias identificadas para enfrentar esta necesidad. En primer lugar tenemos la implementación de Escuelas de Capacitación dependientes del Estado, cuyo público objetivo puede ser el conjunto de funcionarios públicos o, exclusivamente, los directivos, como el modelo

de Brasil y República Dominicana. En segundo lugar, la estrategia absolutamente individual, donde el estado no dispone de ninguna relación con los sistemas de Formación en alta Dirección, esperando que la oferta de Universidades y centros de formación provea de buenos administradores públicos. Una estrategia alternativa está siguiendo Chile con el establecimiento del sistema de Certificación de Instituciones y Programas de Postgrado para directivos públicos. Si bien estos grados y títulos no otorgarán preferencia ad-hoc, permitirá ordenar la oferta y entregar un mensaje al sistema respecto de la calidad esperada de los ejecutivos públicos.

9. Remuneraciones

Con relación a la **remuneración del directivo público**, se encuentran algunos elementos destacables:

- La diferenciación de remuneraciones de los directivos según diversos tipos de servicios a atender, es en la práctica una realidad común. Esta diferenciación abre las puertas a sistemas más flexibles de remuneraciones como el sistema de bandas propuesto como innovación en el proyecto de Directivos Públicos de Chile.
- Remuneraciones ligadas al logro de objetivos de gestión, empiezan a abrirse paso. Esta opción o ha sido considerada en la experiencia chilena y puede ser aplicada en algunos sectores de la actividad estatal en Brasil. No se reportan mayores resistencias a este tipo de remuneraciones variables a ejecutivos.
- La práctica de remuneraciones paralelas que complementan la remuneración formal, introduce una distorsión grave, en cuanto reduce la transparencia del sistema y en general se transforma en un sistema inequitativo, que pone en peligro la consistencia de otras iniciativas. En este sentido, las proposiciones de sincerar las remuneraciones acercándolas al valor del mercado relevante, junto con una selección por competencias deben ser apoyadas fuertemente.
- Aunque no hay un consenso respecto del nivel de remuneraciones que debe establecerse para los ejecutivos, se destacan tres reglas interesantes: primero, el nivel definido debe estar asociado a la responsabilidad y competencias requeridas para el cargo, idealmente, expresarse como un percentil de un mercado previamente definido; segundo, una regla que acote los niveles totales máximos y mínimos de la administración, puede ayudar a la estabilidad del sistema; tercero, una regla simple que acote los niveles al monto máximo financiable en el largo plazo.

10. Desarrollo y modernización de sistemas de servicio civil y/o de carrera administrativa

El impulso a la modernización y consolidación del Servicio Civil en los distintos países puede convertirse en una buena palanca para fortalecer los sistemas de Directivos Públicos, sobre todo si se combina de tal suerte que estén ligados vía carrera abierta y flexible para toda la administración, incluyendo sus niveles directivos.

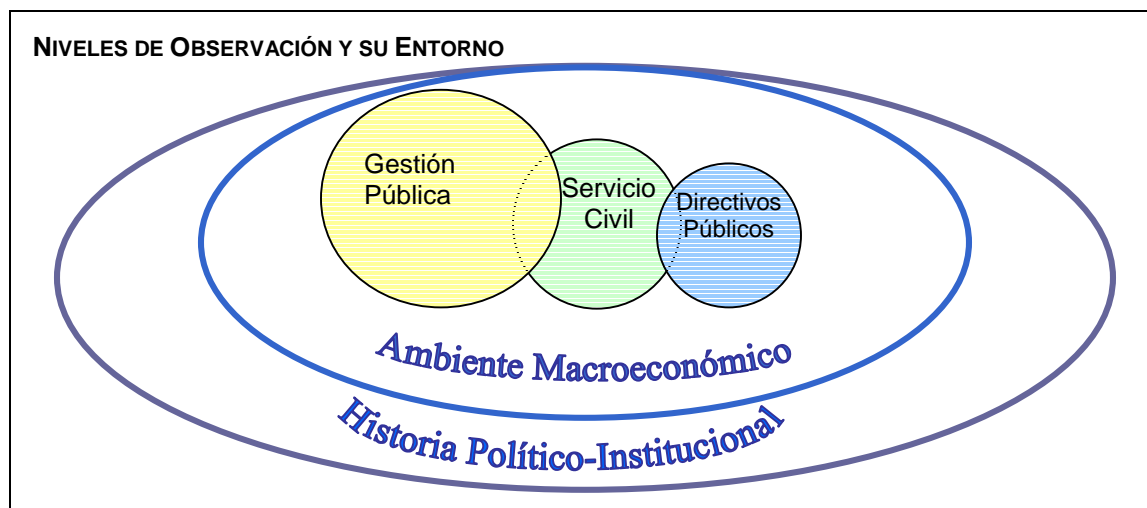
Tanto en las experiencias de República Dominicana como de Colombia, el acceso a la carrera administrativa involucra todo un proceso de reestructuración y evaluación institucional, el cual se podría presentar como una oportunidad para el desarrollo del Directivo público que tendría alguna capacidad de influir en esta primera gran decisión ordenadora.

11. Participación Ciudadana y Control de la Gestión Pública

En relación con el **control ciudadano de la acción gerencial**, merece especial atención el desarrollo que en este ámbito ha realizado Colombia. Sin duda que la apertura al control directo de los usuarios / clientes, pone necesariamente a los ejecutivos en una tensión positiva respecto de los resultados que se esperan de él. En esta área el desafío parece ser encontrar herramientas simples que avancen en esta dirección.

V. PERSPECTIVAS DEL PROCESO Y CONCLUSIONES

La situación que los países presentan en cada uno de estos modelos necesariamente deberá ser analizada considerando dos componentes del entorno como son el ambiente macro-económico que presenta cada uno en la actualidad, así como la evolución histórica de carácter político-Institucional que le caracteriza. La lógica de análisis puede apreciarse gráficamente como sigue.



Si pensamos en términos temporales, el ambiente macroeconómico correspondería al entorno directo de los tres modelos, ya que representa las condiciones que en el presente condicionan su acción. Por el contrario, la historia Político-Institucional correspondería al entorno indirecto, toda vez que representa las fuerzas culturales y de modelamiento institucional que tiene sus raíces en el pasado y que condiciona, en la actualidad, la forma de "hacer democracia" característica de cada país.

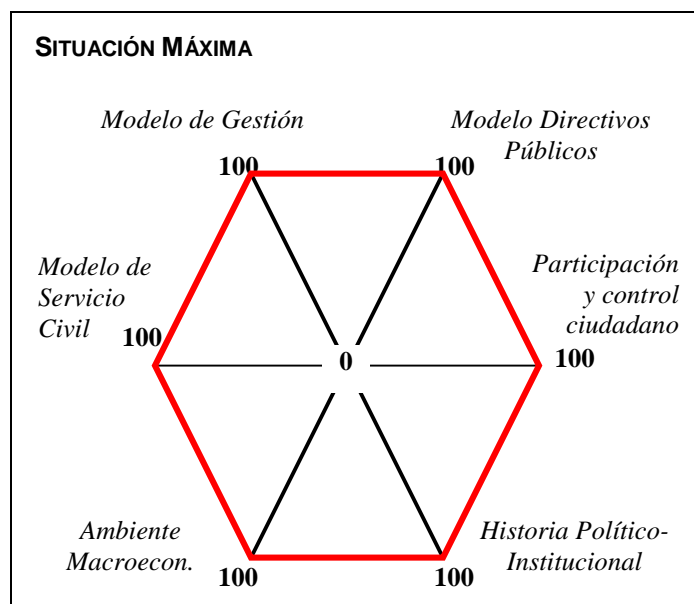
Basados en esta mirada, podemos hipotetizar que estas seis tensiones pueden definir el rumbo y alcance que las iniciativas de modernización de sistemas de directivos públicos pueden llegar a tener.

En efecto, sobre la base de las experiencias observadas en estos cuatro países, es posible definir que las situaciones de mayor potencia para el desarrollo y perspectivas de un régimen de directivos públicos estarían dadas:

1. Cuando más descentralizadas sean las decisiones financieras y de gestión ligadas a sistemas de responsabilización efectiva sobre la acción de los directivos.
2. Cuanto más flexible sea el Servicio Civil, en cuanto a las posibilidades de gestionar las personas de parte del equipo directivo a cargo de los resultados.
3. Cuanto más contractualizado sea el régimen de directivos públicos, avanzando hacia la bilateralidad de la relación Estado / directivo.
4. Paradójicamente, se esperaría una mayor tensión hacia el cambio, cuanto más crítico sea el ambiente macroeconómico, lo que puede impulsar un sentido de urgencia por cambios destinados a obtener más resultados con menos recursos.

5. Cuanto más desarrollado sea el entorno político-institucional, en términos de historia institucional ligada a la honestidad en el servicio público, y reglas estables de administración.
6. Cuanto más desarrollado e institucionalizado se encuentre la participación y control ciudadano, situación que pone necesariamente a los ejecutivos en una tensión positiva respecto de los resultados que se esperan de él.

Cada una de estas características representaría una fuerza de cambio, cuya tensión aportaría a generar el escenario óptimo para el desarrollo del régimen de directivos públicos deseado.

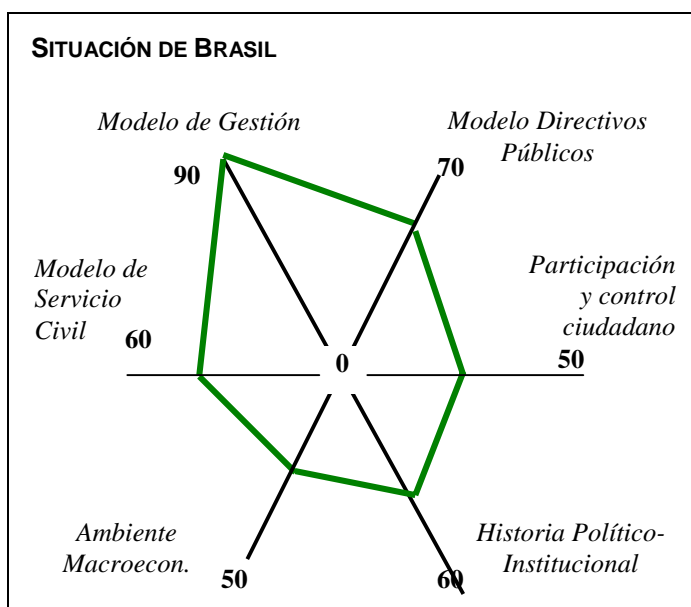
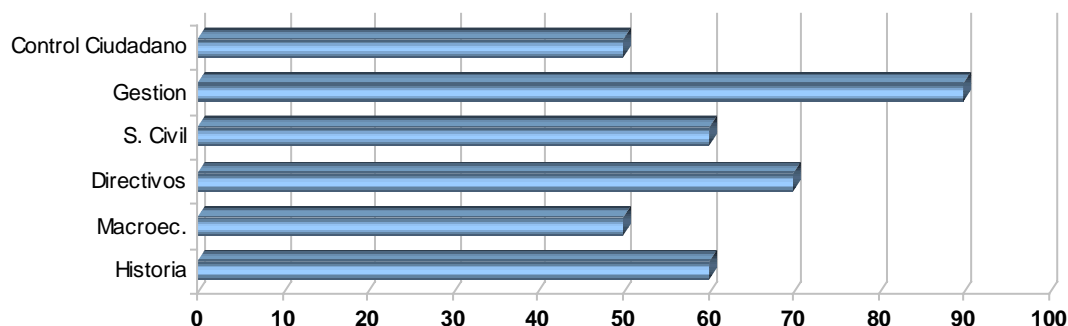


La propuesta consistiría en analizar para cada país, mediante la consulta a un grupo de expertos por ejemplo, cada una de estas características, lo cual permitiría configurar un rápido diagnóstico respecto de la potencialidad de fortalecimiento del régimen de Directivos Públicos.

Sólo como un ejercicio, y para efectos de visualizar las experiencias observadas, hemos realizado una aproximación muy general para cada país visitado, en el entendido que esta es una observación parcial que por cierto puede ser enriquecida en el debate. En este ejercicio se ha ubicado en una escala donde el valor 0 representa un escenario desfavorable y 100 la situación más favorable posible para la instalación y consolidación de un régimen de Directivos Públicos. El resultado de tal ejercicio se presenta a continuación.

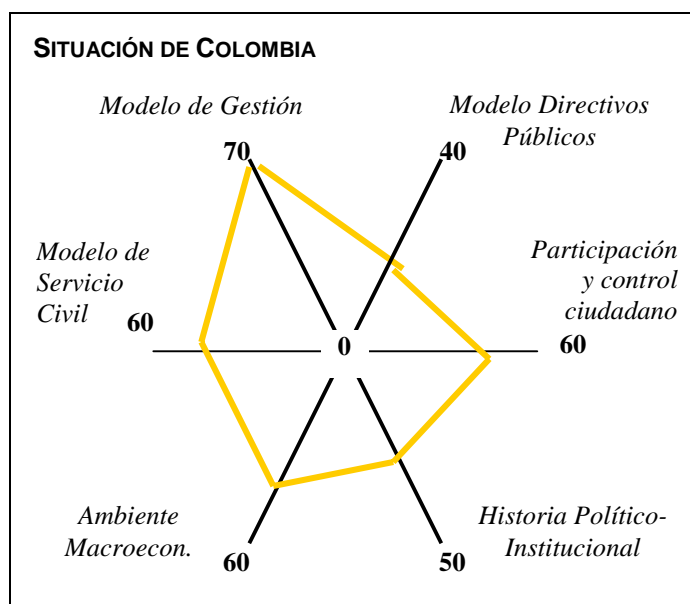
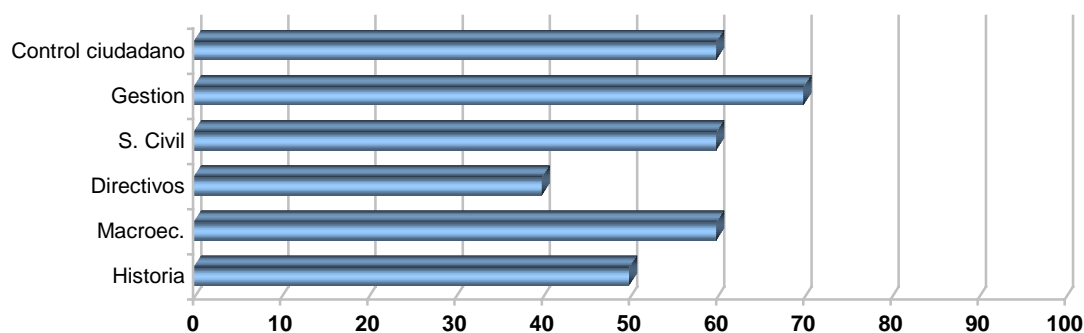
BRASIL

BRASIL	Característica del país	Ubicación en la escala
Modelo de Gestión Pública	Modelo con una alta descentralización	90
Modelo de Servicio Civil	Modelo más flexible que el tradicional, con avances	60
Régimen de Directivos	Se avanza mucho en contractualización de directivos	70
Ambiente macroeconómico	Relativamente estable, pero con varias presiones críticas presentes y latentes.	50
Historia Político-Institucional	En los últimos 25 gran afianzamiento del ordenamiento publico.	60
Control ciudadano	Cierto Grado de desarrollo, requiriendo cada vez más la ciudadanía niveles decisionales reales	50



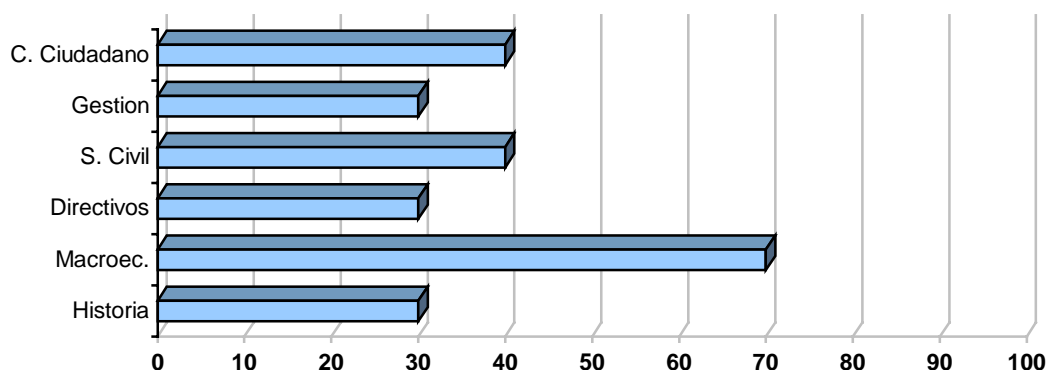
COLOMBIA

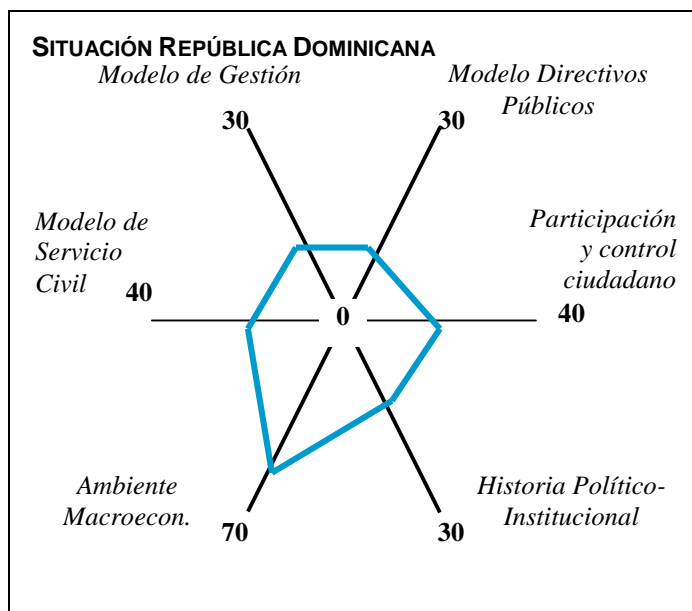
COLOMBIA	Característica del país	Ubicación en la escala
Modelo de Gestión Pública	Modelo con un proceso de descentralización bastante desarrollado	70
Modelo de Servicio Civil	Modelo más flexible, con algunos avances	60
Régimen de Directivos	Modelo no contractualizado, pero con avances (convenios de desempeño)	40
Ambiente macroeconómico	Poco estable. Gran presencia de presiones críticas	60
Historia Político-Institucional	En la última década, mediante un modelo de desconcentración política y administrativa, se intenta superar la contrariedad histórica de un sistema de concentración política y descentralización administrativa.	50
Control Ciudadano	Se ha desarrollado un modelo amplio de control social, en aplicación reciente.	60



REPUBLICA DOMINICANA

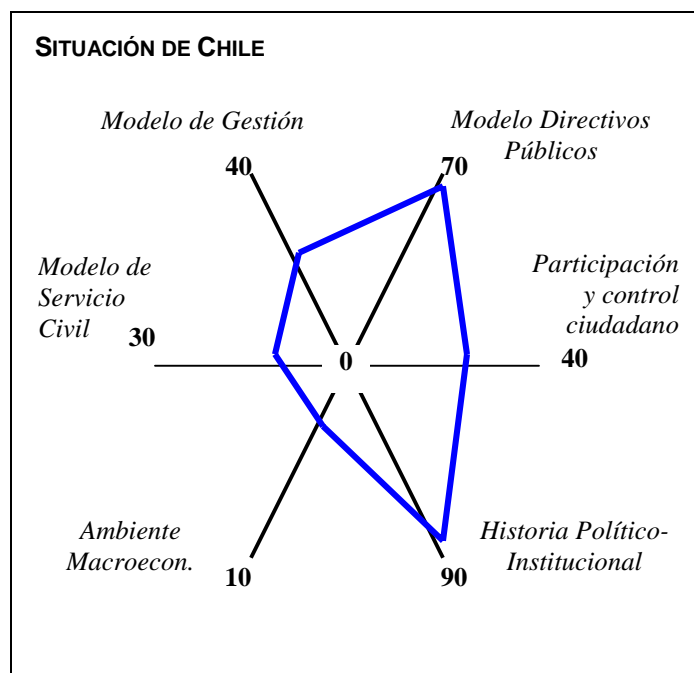
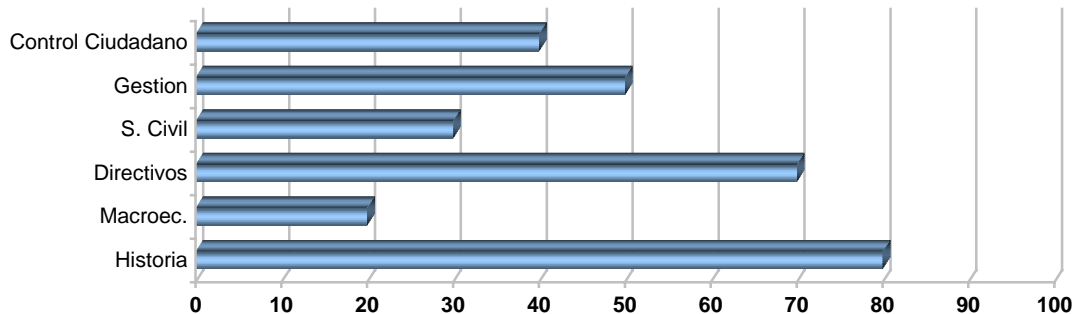
REPUBLICA DOMINICANA	Característica del país	Ubicación en la escala
Modelo de Gestión Pública	Modelo centralizado, con incipientes esfuerzos de descentralización.	30
Modelo de Servicio Civil	Modelo inflexible, con pocos avances que no se han hecho masivamente efectivos.	40
Régimen de Directivos	Modelo no contractualizado, con escaso avance.	30
Ambiente macroeconómico	Grandes presiones económicas. Escenario crítico.	70
Historia Político-Institucional	Escasa estabilidad institucional, poco desarrollada.	30
Control ciudadano	Se vislumbra una preocupación por este ámbito, no alcanzando aún un grado de madurez	40





CHILE

CHILE	Característica del país	Ubicación en la escala
Modelo de Gestión Pública	Modelo más bien centralizado	50
Modelo de Servicio Civil	Modelo inflexible, con algunos avances	30
Régimen de Directivos	Se avanza mucho en contractualización de directivos con la iniciativa denominada Estatuto de Dirección Pública.	70
Ambiente macroeconómico	Suficientemente estable, sin presiones críticas	20
Historia Político-Institucional	Larga estabilidad institucional.	80
Control Ciudadano	Madurez cívica. No existen mecanismos reales concretos, se avanza en dicha línea	40



BIBLIOGRAFÍA

1. FUENTES DOCUMENTALES Y BIBLIOGRAFICAS:

CHILE:

Catalogo general de la Biblioteca Nacional	.www.dibam.cl
Catalogo "bello" de la Universidad de Chile.	www.sisib.uchile.cl
Catalogo general de la Universidad Católica.	www.puc.cl
CEPAL	www.cepal.cl
Centro documentación PNUD	www.pnud.cl
Portal del estado chileno	www.estado.cl
Proyecto de Reforma y Modernización del Estado	www.modernizacion.cl
Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda	www.dipres.cl
Servicio nacional de gerencia publica.	
Revista chilena de administración pública	

AMERICA LATINA

Centro de Documentación y Análisis de Información (CEDAI) del Centro Latinoamericano de Administración Para El Desarrollo. (CLAD. Caracas, Venezuela.	www.clad.org.ve
Metabase: bibliografía en red. Acceso y ubicación de recursos bibliográficos en diversas bibliotecas y centros de documentación en América Latina.	www.metabase.net
Revista Iberoamericana de Administración Publica.	
Revista "Reforma y Democracia". Caracas: Venezuela. (CLAD)	
Revista "Desarrollo Económico". Buenos aires: Argentina (IDES)	

BRASIL:

Revista de administracao publica.	
Noticias gobierno de Brasil	www.cepam.sp.gov.br/noticias
Órganos del gobierno de Brasil	www.fazenda.gov.br
Ministerio de administración	www.openlink.br.inter.net/gappires
Revista "gestión y política publica"	
Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión	www.mop.gov.br
Fundación Escuela Nacional de Administración Pública	www.enap.gov.br

COLOMBIA:

Gobierno de Colombia	www.gobiernoonlinea.gov.co
Presidencia	www.presidencia.gov.co
Departamento administrativo de la Función Pública	www.dafp.gov.co
Revista Escuela Superior de Administración Publica. Bogotá	

REPUBLICA DOMINICANA:

Comisión para la reforma y la democratización del Estado. Republica Dominicana

www.reforma.gov.do

Presidencia de la República

www.presidencia.gov.do

Oficina Nacional de Administración y Personal

www.onap.gov.do

Comisión para la Reforma y Modernización del Estado www.reforma.gov.do

PNUD República Dominicana

www.pnud.org.do

Revista centroamericana de Administración Publica. San José: Costa Rica.

INTERNACIONAL:

Banco interamericano de desarrollo.

www.iadb.org

Naciones unidas.

www.un.org

Organización para la cooperación económica y desarrollo

www.oecd.org

Banco Mundial

www.bancomundial.org

Instituto Nacional de la Administración Publica. Madrid: España.

2. BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA

BRASIL

Bresser Pereira, Luis Carlos. 1998. La reforma del Estado de los años 90. Lógica y mecanismos de control. **En revista Desarrollo Económico, vol. 38, Nº 150:517. IDES. Buenos Aires.**

Bresser Pereira, Luis. **Reforma del Estado para la ciudadanía: la reforma gerencial brasileña en la perspectiva internacional.** Buenos Aires, CLAD; Eudeba, 1999.

CLAD. s/f. Proceso de reestructuración y desarrollo institucional de la administración pública en Brasil. **CLAD. Caracas.**

Gaetani, Francisco. La intrigante reforma administrativa brasileña **1996.**

Lordello de Mello, Diego. Dos temas centrales en la administración pública brasileña. **En “Memoria Encuentro Mundial. La investigación en la administración pública hoy”. ESAP. Bogotá, 1998.**

Martins, Carlos. Cinco Puntos acerca de la modernización de la administración pública. **En la Revistas “Reforma y Democracia”, Nº 1. CLAD, Caracas, 1994.**

Sánchez, Luis Alberto. 1972. Historia General de América. **Editorial Rodas. Santiago de Chile.**

CHILE

CLAD. Proceso de reestructuración y desarrollo institucional de la administración pública en Chile. **CLAD. Caracas, 1997.**

Gazmuri, Cristian. El “48” chileno. Igualitarios, reformistas, radicales, masones y bomberos. **Ed. Universitaria. Santiago de Chile, 1992.**

Meneses Carvajal, Aldo. Producción decisional directiva en el sector público. En *Revista "Política"* Vol. 33. Santiago de Chile, 1995.

Sánchez, Luis Alberto. Historia General de América. Editorial Rodas. Santiago de Chile, 1972.

Serón Alumini, Juan. Administración pública en Chile 1920 – 1964. Proceso de desarrollo político y modernización. Universidad de Santiago de Chile. Santiago, 1992.

Serón Alumini, Juan. Gobierno y gerencia pública. En *Revista "Revista Chilena de Administración Pública"* Nº 7. Sociedad Chilena de Administración Pública. Santiago de Chile, 1995.

Subercaseaux, Bernardo. Historia de las ideas y la cultura en Chile. Tomo I: Sociedad y cultura liberal en el siglo XIX: J.V. Lastarria. Ed. Universitaria. Santiago de Chile, 1997.

Tohá, Carolina y Solari, Ricardo. La modernización del estado y la gerencia pública. Ediciones Fund. Friedrich Ebert. Santiago de Chile, 1997.

Zunino, Hugo. Consideraciones acerca de los problemas de la administración pública. En *Revista "Revista de Administración Pública"*, Nº 2. Santiago de Chile, 1960.

Orrego Larraín, Claudio. **La modernización de la gestión pública: el caso de Chile.** - Santiago: Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, 1997. Evento: Congreso Interamericano del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 2 (1997 Oct. 15-18: Margarita), 1997.

..... **Remuneraciones en el sector público 1989-94.** - pp. 26-33. En: Modernización de la gestión pública: reunión de trabajo / Ministerio Secretaría General de la Presidencia, Santiago, 1995.

Rubio Muñoz, Gladys. **Situación laboral de la administración pública: el caso de Chile.** Secretaría General de la Presidencia. División de Coordinación Interministerial, 1997. Evento: Seminario sobre la Situación Laboral del Personal de la Administración Pública en los Países de América Latina (1997 Abr. 24-25: Santo Domingo). - CLAD; PNUD; República Dominicana. Comisión Presidencial para la Reforma y Modernización del Estado, 1997.

Marcel, Mario. **Modernización del Estado y gestión de recursos en el sector público en Chile.** EN: *Revista Chilena de Administración Pública.* - Santiago. - No. 1, Jul. 1994, pp. 15-40.

COLOMBIA

Kalmanovitz, Salomón. Economía y nación: una breve historia de Colombia, Santa Fe de Bogotá, Tercer Mundo Editores, 1994.

Ministerio del Interior, El Cambio en la administración pública: ley 489 de 29 de diciembre de 1998, Santa Fe de Bogotá, 1999.

Departamento Administrativo de la Función Pública. Instrumentos para la modernización de la administración pública; normas y notas, Santa Fe de Bogotá, 1999.

Edgar Alfonso González Salas. Pensamiento reciente en materia de administración pública en Colombia, en *La Investigación en administración pública hoy, casos exitosos, Memorias del Encuentro Mundial*, Santa fe de Bogotá, 1998.

.....Proceso de reestructuración y desarrollo institucional de la administración pública en Colombia, en *Experiencias innovadoras en organización y gestión del estado*, CLAD, Caracas, 1990.

Escuela Superior de Administración Pública, Revista Administración y Desarrollo. ESAP, varios números (1962 a 1992), Bogotá.

Presidencia de la República. Consejería para la Modernización del Estado. **Políticas para el desarrollo gerencial del sector público; documento de trabajo.** Colombia, Bogotá, Presidencia de la República. Consejería para la Modernización del Estado, 1992. Evento: Taller Regional sobre Desarrollo Gerencial del Sector Público en América Latina y el Caribe (1992 Mar. 23-25 : Santiago). – PNUD, Management Development Programme.

REPUBLICA DOMINICANA

Mejía Canelo, Fermín. El estado actual de los procesos de Modernización de la administración financiera en Centro América, Panamá y República Dominicana. **En *Revista Centroamericana de Administración Pública*, nº 28-29, San José de Costa Rica, enero-diciembre, 1995.**

Cassá, Roberto. Historia Social y económica de la República Dominicana, **vol. II, Edit. Alfa y Omega, 1994.**

Escuela Superior de Administración Pública. Los indicadores de Gestión en la Administración Pública. **En *Instrumentos para la modernización de la Administración Pública*, Santo Domingo, 1999.**

Rojas, Gomez, Onofre. El Proceso de Reforma y modernización del Estado en República Dominicana, **Comisión Presidencial para la Reforma y modernización del Estado. Ponencia presentada en el IV Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública, entre el 19 y 22 de Octubre, 1999.**

Quezada Delgado, Porfio. La Reforma y Modernización de la Administración Pública Dominicana, **Comisión Presidencial para la Reforma y Modernización del Estado, 1999. Ponencia presentada en el IV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, entre el 19 y 22 de Octubre, 1999.**

Germán Perez, Donatila. Servicio Civil dominicano: una experiencia que el Caribe debe considerar. **Panel presentado en el V Congreso del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública, entre el 24 y 27 de Octubre del año 2000 en Santo Domingo, República Dominicana.**