

## La evolución de los servicios civiles centroamericanos y el desarrollo de las capacidades estratégicas para su profesionalización\*

Mercedes Iacoviello\*\*

Luciano Strazza\*\*\*

A PARTIR DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS RECIENTEMENTE EN EL SEGUNDO BARÓMETRO DE LA PROFESIONALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS CIVILES DE CENTROAMÉRICA Y REPÚBLICA DOMINICANA, SE ANALIZA LA EVOLUCIÓN DE LOS SERVICIOS CIVILES EN LOS SIETE PAÍSES EN EL PERÍODO 2004-2012, CARACTERIZADO EN LA SUBREGIÓN POR CONTAR CON POLÍTICAS MERITOCRÁTICAS Y FLEXIBLES. SE REVISAN LOS AVANCES LOGRADOS Y LOS DESAFÍOS TODAVÍA PENDIENTES EN LOS SERVICIOS CIVILES DE LOS SIETE PAÍSES.

PALABRAS CLAVES: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA; FUNCIÓN PÚBLICA, RECURSOS HUMANOS; REFORMA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, CENTROAMÉRICA; REPÚBLICA DOMINICANA

KEY WORDS: PUBLIC ADMINISTRATION, CIVIL SERVICE; HUMAN RESOURCES; CIVIL SERVICE REFORM; CENTRAL AMERICA, DOMINICAN REPUBLIC

### Introducción

Los desafíos para la profesionalización del servicio civil en los

países de Centroamérica son múltiples, pero la buena noticia es que el

---

\* Documento presentado en el XVII Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, CLAD, realizado en Cartagena de Indias, Colombia del 30 de octubre al 2 de noviembre del 2012.

\*\* Licenciada en Economía de la Universidad de Buenos Aires, Argentina. Coordinadora de Formación Ejecutiva en Gestión Pública, Maestría en Administración y Políticas Públicas, Universidad de San Andrés, Argentina.

---

Correo electrónico:

[mercedesiacoviello@gmail.com](mailto:mercedesiacoviello@gmail.com)

\*\*\* Licenciado en Ciencia Política de la Universidad de Buenos Aires, Argentina. Consultor Internacional. Docente en la Universidad de Buenos Aires, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO y la Universidad de San Andrés, todas ellas de Argentina.

Correo electrónico:

[lstrazza@gmail.com](mailto:lstrazza@gmail.com)

Rec bido: 4 de abril del 2013.

Aceptado: 26 de junio del 2013

tema está definitivamente instalado en la agenda gubernamental de la mayoría de los países de la región, que intentan poner en práctica el modelo propuesto por la Carta Iberoamericana de la Función Pública (CLAD-ONU, 2003).

A partir de los resultados obtenidos recientemente en el Segundo Barómetro de la profesionalización de los servicios civiles de Centroamérica y la República Dominicana, y de las dos evaluaciones previas realizadas desde el mismo marco conceptual por nuestro equipo de trabajo, se puede establecer cuál ha sido la evolución de los servicios civiles de la región en el período 2004-2012.

Si bien perduran algunos casos sujetos a la dinámica pendular que imprimen a esta política pública los sucesivos cambios de gestión, se van instalando normas y prácticas de gestión de las personas que buscan instalar los principios de mérito y flexibilidad. Esta tendencia se puede ver más tímidamente en algunos casos, donde recién comienzan a plantearse concursos públicos de ingreso y mecanismos meritocráticos de progresión en la carrera, y con mayor fuerza en aquellos que partieron de una línea de base más alta o que lograron sostener en el tiempo sus esfuerzos de profesionalización.

Entonces, a partir de la descripción de la situación actual, nos preguntaremos cuáles son las posibles estrategias para consolidar y profundizar el camino recorrido, así como también cuáles las prácticas

de gestión y las capacidades funcionales a ese objetivo. Para ello, aprovecharemos los aprendizajes que surgen de experiencias del mundo desarrollado y América Latina. Tres preguntas orientan este trabajo:

- ¿Cuál es la situación actual de los servicios civiles centroamericanos en cuanto a implementación del modelo de gestión propuesto en la Carta Iberoamericana de la Función Pública?
- ¿Qué aprendizajes derivan de las experiencias de profesionalización de la función pública en otros países latinoamericanos y del mundo desarrollado?
- ¿Cuáles son los desafíos a futuro para los servicios civiles centroamericanos?

Para responder estas interrogantes, el artículo se organiza en dos apartados. El primero se inicia con un breve repaso del alcance de los diagnósticos regionales ya realizados y la metodología utilizada para llevarlo a cabo. A continuación se presentan los resultados principales de la última evaluación llevada a cabo en la subregión centroamericana (2012) desde una perspectiva comparada, es decir, observado la evolución lograda desde el 2004, fecha del primer diagnóstico

Para enriquecer la lectura de los resultados obtenidos se analiza la situación actual de estos servicios

civiles desde la perspectiva de un conjunto de lecciones valiosas (tanto de mecanismos de gestión de recursos humanos como de capacidades organizacionales) provenientes de otros países latinoamericanos y anglosajones. Esto permitirá establecer con mayor precisión los avances logrados en Centroamérica y las asignaturas que aún se encuentran pendientes.

### **Servicios civiles centroamericanos: los estudios antecedentes y la metodología de diagnóstico**

Como se mencionó antes, para responder las interrogantes plan-

1. Este proyecto es una iniciativa de los países de la subregión a través del Sistema de la Integración Centroamericana, SICA, y recibió financiamiento de parte de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, AECID, y en la que participaron ambos autores. Mercedes Iacoviello se desempeñó como coordinadora del equipo de trabajo y Luciano Strazza como consultor a cargo de la elaboración de los informes-país de Costa Rica, la República Dominicana, Nicaragua y Panamá. Asimismo, colaboró con Francisco Longo y Mercedes Iacoviello en la producción del Informe de Síntesis.
2. Los países diagnosticados fueron: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela. Para más información ver BID-DRP (2006).
3. Los países alcanzados por el Informe Barómetro 2008-2009 fueron: Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá. Para más información ver AECID, FLACSO y SICA (2009).

teadas nos apoyaremos en los resultados del proyecto *Segundo Barómetro de la Profesionalización de los Servicios Civiles en América Central y la República Dominicana*.<sup>1</sup> Tal como se puede observar en el Informe Síntesis, contenido en dicho estudio (Longo y Iacoviello, 2012), se evalúa en términos comparados no solo la situación actual de la subregión, sino también la progresión de los resultados a lo largo de las tres mediciones realizadas en los últimos ocho años.

La primera de ellas fue realizada en el 2004 por impulso del Diálogo Regional de Política del Banco Interamericano de Desarrollo, BID. Con un alcance de dieciocho países latinoamericanos, permitió acumular conocimiento estratégico sobre la gestión de recursos humanos y el grado de implantación de la Carta Iberoamericana de la Función Pública (CLAD-ONU, 2003). Esto hizo que resultara de alto interés, tanto para los organismos internacionales como para los gobiernos de la región, en especial en un contexto de carencia de estudios regionales comparativos sobre la situación del empleo público.<sup>2</sup>

El segundo diagnóstico, denominado *Informe Barómetro sobre la profesionalización del empleo público en Centroamérica y la República Dominicana*, se llevó a cabo entre fines de 2008 y comienzos de 2009 y cubrió un total de siete países de la subregión.<sup>3</sup> El estudio fue impulsado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, AECID, la Facultad Lati-

noamericana de Ciencias Sociales, FLACSO, y el Sistema de la Integración Centroamericana, SICA.

Tres años más tarde se realizó el Segundo Barómetro (AECID y SICA, 2012), en el que se basa el presente artículo, con la finalidad de evaluar los progresos y asignaturas pendientes del proceso de modernización de los servicios civiles de la subregión.

Todas las evaluaciones siguieron el Marco Analítico para el Diagnóstico del Servicio Civil desarrollado por Longo (2002). Este marco tiene una directa correspondencia con los postulados de la Carta Iberoamericana de la Función Pública, CIFP, de manera tal que al evaluar la situación de los servicios civiles lo que se está mirando es su efectivo grado de implantación. El gráfico a continuación resume el enfoque adoptado.

### GRÁFICO 1

#### MARCO ANALÍTICO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO CIVIL



Se parte de la premisa de que la Gestión de los Recursos Humanos, GRH, es un modelo integrado cuya finalidad básica es la adecuación de las personas a la estrategia de una organización o sistema multi-organizativo para la producción acorde con las finalidades perseguidas. Esa búsqueda, naturalmente, no se produce en el vacío sino que está condicionada en forma permanente por el contexto interno de la organización (estructura, cultura entre otros) y el entorno (marco legal, mercado laboral, entre otros).

En el nivel superior del modelo conceptual se ubica la Planificación de RH, que constituye la puerta de entrada en todo sistema integrado de GRH y permite anticipar la definición de políticas coherentes en todos los restantes subsistemas con los que aparece conectada. En el nivel intermedio se ubican cinco subsistemas, ordenados en una secuencia lógica. En primer lugar, la Organización Internacional del Trabajo, OIT, que prefigura y concreta los contenidos de las tareas y las características de las personas llamadas a desempeñarlas. Luego la Gestión del Empleo, que comprende los flujos de entrada, movimiento y salida de las personas. En tercer lugar, la

Gestión del Rendimiento, que planifica, estimula y evalúa la contribución de las personas. En el cuarto, por una parte, la Gestión de la Compensación, que retribuye esa contribución, y por otra la Gestión del Desarrollo, que se centra en el crecimiento individual y colectivo. Por último, la Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales, que se conecta a su vez con todos los subsistemas mencionados anteriormente. A estos subsistemas se le añade la Función de Organización de los Recursos Humanos, que hace foco en las características de la institucionalidad y autoridad del sistema, y la Función Directiva, cuya competencia e implicación en la gestión de los equipos a su cargo resulta central para la implantación de las políticas de recursos humanos.

El Marco Analítico, tanto en su versión original como en la calibrada que utilizamos en el Segundo Barómetro (2012),<sup>4</sup> propone una serie de puntos críticos que se distribuyen en los diferentes subsistemas referidos anteriormente. Del conjunto de puntos críticos se derivan cinco índices que permiten mensurar diferentes aspectos que hacen al desempeño general del sistema de servicio civil: (i) Mérito; (ii) Eficiencia; (iii) Capacidad Funcional; (iv) Capacidad Integradora; y (v) Consistencia Estructural. Del promedio lineal de estos cinco indicadores resulta una medida de síntesis denominada Índice de Desarrollo Burocrático, IDB, que cuantifica en forma agregada el grado de profesionalización del servicio civil de acuerdo a los postulados de

4. La nueva versión de la metodología respeta el marco conceptual subyacente y la lógica de la evaluación, pero la simplifica al concentrarse en una selección de los 33 puntos críticos que resultan más significativos para reflejar el nivel de desarrollo de cada subsistema y de cada índice, del total de 93 puntos críticos que incluía la versión original.

la CIFP. Todas estas medidas se mueven en un rango posible de 0 a 100 según el nivel de desarrollo e implantación de prácticas de gestión y de capacidades organizacionales.

El utilizar una misma metodología a lo largo de las tres evaluaciones fue fundamental por al menos dos motivos. El primero es que garantizó la comparabilidad de los resultados, atributo esencial para el análisis diacrónico y la acumulación de conocimiento. El segundo es que, por su propia naturaleza, la metodología permitió analizar a los servicios civiles desde la óptica del horizonte a seguir trazado por la CIFP. De esta forma, se pudo ver la evolución de los servicios civiles según el consenso regional de lo que es deseable lograr en el campo del empleo público y consolida una base para conti-

nuar desarrollando en el futuro esta línea de trabajo.

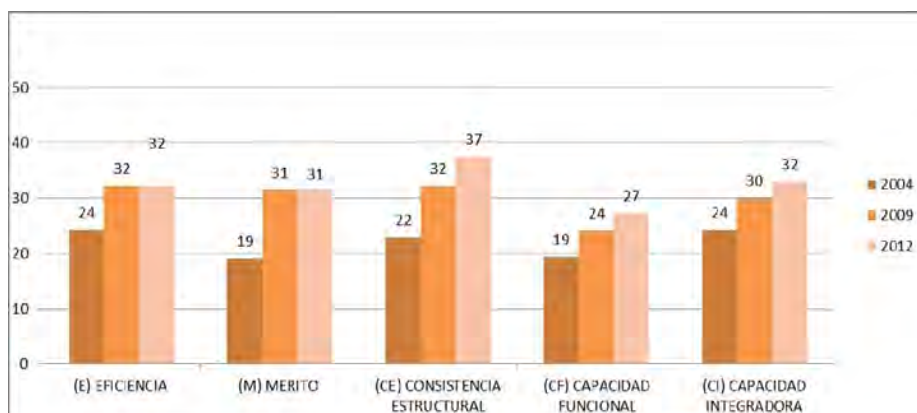
Dicho esto a continuación se verá cuál es la situación actual de los servicios civiles centroamericanos y cómo fue la evolución en los últimos años.

### Resultados del Barómetro centroamericano 2012 en perspectiva comparada

Una buena manera de comenzar a analizar esto es observar la progresión de los cinco índices de calidad. El gráfico 2 brinda una panorámica de la situación subregional y presenta dicha evolución a lo largo de las tres mediciones realizadas.

GRÁFICO 2

#### ÍNDICES COMPARADOS 2004-2009-2012



Fuente: BID-DRP (2006); AECID, FLACSO y SICA (2009); AECID y SICA (2012).

Si se toma en cuenta la línea de base de 2004, se observa que tres de los cinco índices crecieron en cada una de las evaluaciones. La Consistencia Estructural es el indicador que muestra avances más significativos al aumentar un promedio de 7 puntos en las dos oportunidades. Le siguen la Capacidad Integradora (+4,5) y la Capacidad Funcional (+4). Por su parte, el índice de Eficiencia y el de Mérito progresaron con mucha claridad del 2004 al 2009 (8 y 12 puntos respectivamente) pero se mantuvieron estables del 2009 al 2012.

Esta dinámica que presentan los índices de calidad del servicio civil, es el resultado de un conjunto de aspectos de carácter general en la subregión. A continuación se describen los más significativos:

- *Área rectora.* En varios países, la continuidad de las autoridades gubernamentales y de los equipos de las entidades rectoras resultó funcional a la construcción de capacidades organizacionales. Contar con un área rectora más sólida en lo político y consistente en lo técnico es condi-

---

5. Varios de los países de la subregión cuentan con planes nacionales plurianuales que establecen las prioridades de desarrollo y las áreas estratégicas. Los esfuerzos recientes se dirigen a estructurar políticas de recursos humanos coherentes con esos fines. Ejemplos de esas planificaciones macro son el Plan Nacional de Desarrollo de Costa Rica y la Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana.

ción esencial para construir un sistema de servicio civil sólido y coherente. Por el contrario, en aquellos casos donde la entidad rectora no contó con aval político y/o capacidad técnica adecuada, el sistema en su conjunto resultó afectado. Se retomará este tema en el próximo apartado.

- *Planificación.* En varios países se destacan mejoras en la planificación de los recursos humanos, sobresalen tres progresos puntuales. Uno es la mejor alineación entre la programación de las políticas de recursos humanos y las planificaciones estratégicas del Estado y las instituciones, con el objetivo de fortalecer la coherencia entre los diferentes niveles.<sup>5</sup> Luego, se constata una mayor conexión entre las políticas de recursos humanos y la política fiscal, con la finalidad de no desvirtuar la estructura del gasto público. En tercer lugar, se incrementó el desarrollo e implantación de sistemas de información, los cuales sirven de base esencial para la toma de decisiones sobre políticas de recursos humanos. En conjunto, todos estos aspectos explican el incremento de la Consistencia Estructural.
- *Relaciones laborales.* En paralelo se lograron mejoras en el subsistema de relaciones laborales, gracias a la constitu-

ción de instancias de diálogo y resolución de conflictos (ej. Comités de Apelaciones), la creación de Asociaciones Profesionales y, en algunos casos, la cooperación sostenida entre el gobierno y los actores sindicales.<sup>6</sup> Estos aspectos son la base de la evolución de la Capacidad Integradora.

Las mejoras en el campo de la planificación y de las relaciones laborales no solo son importantes en sí mismas sino, además, porque benefician al conjunto del sistema. Como muestra el gráfico 1, se trata de procesos transversales a todos los subsistemas, y eso hace que su mejora genere un campo fértil para una mayor coherencia estratégica y sostenibilidad del sistema, ya que, en ocasiones, las deficiencias puntuales de los servicios civiles se explican por la precariedad de la planificación y de las relaciones laborales.

- *Mérito.* La gestión del empleo ha mejorado levemente, pero la instalación de criterios de acceso transparentes y meritocráticos sigue pendiente en la mayoría de los países. Algo

---

6. La República Dominicana y Nicaragua (el 2do y 3er país mejores puntuados en el Segundo Barómetro) son dos ejemplos canales de diálogo más fluidos entre gobierno y sindicatos que han logrado ser plasmados en dispositivos institucionales de participación compartida (comités de selección, comités de apelaciones, etc.).

similar ocurre con la utilización eficiente de los recursos disponibles. La conjunción de todos estos factores explica por qué los índices de Mérito y de Eficiencia no presentan modificación respecto de la medición anterior (2009).

- *Incentivos.* Al igual que en el 2009, se presentan debilidades en los subsistemas de gestión de la compensación y del rendimiento, y gestión del desarrollo. Todos ellos son el corazón de la estructura de incentivos del sistema (salariales, de premios y bonificaciones, y de capacitación y progreso en el escalafón). Su actual debilidad explica por qué, aún cuando experimentó un leve progreso desde el 2009 como resultado de diferentes iniciativas, el índice de Capacidad Funcional sigue siendo el indicador más bajo en la subregión. Varios de los países evaluados se encuentran en proceso de elaboración de reformas del sistema salarial y de constitución de la carrera administrativa. Y si bien son medidas auspiciosas que representan una mejoría respecto a la situación de 2009, su efecto pleno tiene como condición la implementación, maduración y sostenibilidad de dichas reformas/innovaciones.
- *Alta dirección pública.* No se registran mayores avances en



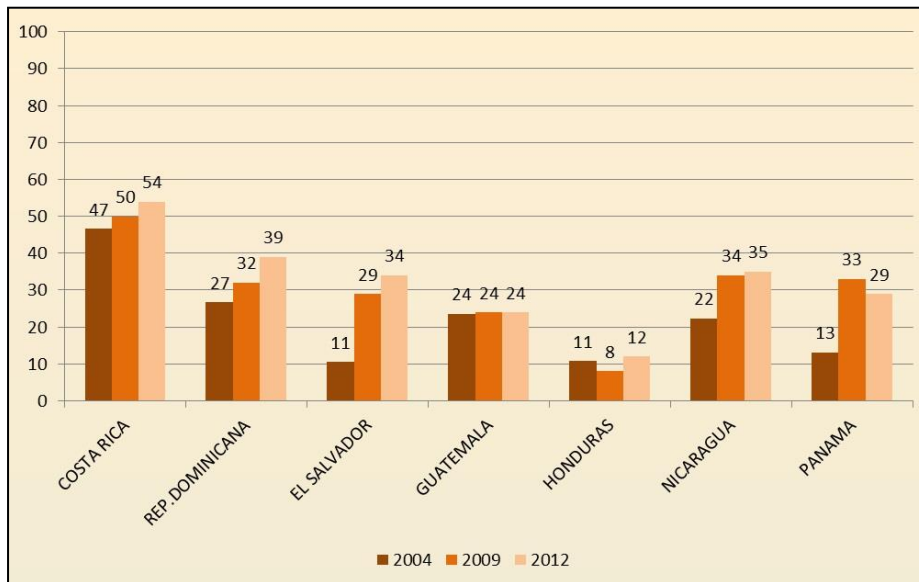
lo referido al desarrollo de un segmento gerencial. No se perciben políticas activas de reclutamiento y selección de profesionales (ya sea al interior del sector público como fuera de él), programas de formación especiales para los líderes actuales de las organizaciones públicas y una política de incentivos salariales y no salariales. Como se verá en el siguiente apartado, la al-

ta dirección pública es un recurso estratégico para la profesionalización del servicio civil además del fortalecimiento del área rectora) que debe ser considerado en forma especial por las autoridades gubernamentales.

Otra forma de analizar los resultados es a partir de la evolución del IDB en cada uno de los países diagnosticados.

### GRÁFICO 3

#### RESULTADOS POR PAÍSES: EVOLUCIÓN 2004-2012



Fuente: Barómetros centroamericanos (AECID-SICA 2009 y 2012) y Diagnóstico de los servicios civiles latinoamericanos (BID 2006).

Como se puede observar en el gráfico, el IDB muestra cambios en la mayoría de los casos. Es posible identificar tres situaciones respecto a la línea de base del 2009:

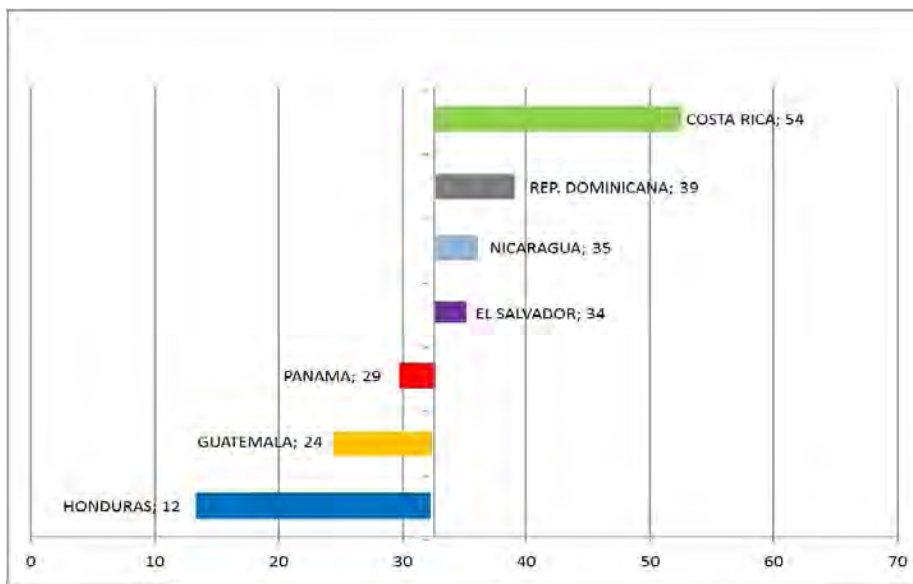
- *Mejoran.* Aquí se ubican cinco de los siete países. Ellos son: la República Dominicana (+7), El Salvador (+5), Costa Rica (+4) y Honduras (+4). Algunos de esos países (Costa Rica, República Dominicana) desde una línea de base más alta, mientras que otros (El Salvador y, especialmente, Honduras), desde posiciones más bajas. El progreso en estos casos responde, en general, a la dinámica de los aspectos descritos arriba (mejora de la planificación y las relaciones laboral, iniciativas incipientes en la gestión del mérito, y debilidades en los mecanismos de incentivación de los servidores públicos).
- *Se mantiene.* Guatemala fue el único caso de estabilidad absoluta del indicador agregado (24 puntos), que se mantuvo en el mismo valor a lo largo de las tres mediciones como resultado de debilidades que no han podido revertirse y fuertes influencias de la dinámica político-institucional. Nicaragua (+1) se mantiene prácticamente en el mismo nivel que en el 2009.
- *Retrocede.* Panamá, por su parte, sufrió un retroceso de 4 puntos en su IDB como con-

secuencia de la reversión de ciertos procesos vinculados a la gestión del mérito, la debilidad en el sistema de incentivos y algunas dificultades en el campo de las relaciones laborales.

El ritmo de evolución de los distintos países ha resultado variable. Por un lado, hay que mencionar que en las tres evaluaciones realizadas (2004, 2009 y 2012), Costa Rica y Honduras son los países que encabezan y cierran la escala. El rango de dispersión entre estos dos extremos creció del 2004 al 2009 (pasando de 36 puntos a 42), pero se mantuvo estable de 2009 al 2012. Por el otro, cabe señalar que República Dominicana y El Salvador son los únicos dos países que lograron una evolución significativa del IDB en los dos períodos evaluados (2004-2009 y 2009-2012). También es necesario mencionar a Costa Rica, que si bien tuvo un incremento más suave en cada período, consiguió hacerlo partiendo de un piso más elevado (47 puntos en 2004) y, por lo tanto, más exigente.

Como resultado de esta dinámica de progresos, estabilidad y retrocesos, el IDB subregional (el promedio de los IDB de los siete países) se incrementó en aproximadamente un 10% de 2009 al 2012, escalando de 30 a 32 puntos. Esta medida, que equivale a un tercio del puntaje total posible, expresa una evolución continua en los países centroamericanos, ya que el IDB de 2004 era apenas de 22 puntos.

**GRÁFICO 4:**  
**ÍNDICE DE DESARROLLO BUROCRÁTICO DE CADA PAÍS**  
**EN RELACIÓN AL PROMEDIO REGIONAL**



Fuente: BID-DRP (2006); AECID, FLACSO y SICA (2009); AECID y SICA (2012).

Como muestra el gráfico anterior, cuatro de los siete países se encuentran por encima del actual promedio del IDB subregional: Costa Rica (+22), República Dominicana (+7), Nicaragua (+3) y El Salvador (+2); en tanto que los tres restantes se ubican por debajo: Panamá (-3), Guatemala (-8) y Honduras (-20).

La distribución de los resultados que muestra el gráfico pone de

manifiesto las grandes diferencias intrarregionales que existen en la profesionalización de los servicios civiles. Dichas diferencias resultan evidentes cuando se compara el grado de profesionalización de, por ejemplo, Costa Rica y Honduras, esto es, entre un país con elevado grado de institucionalización del servicio civil y otro que intenta revertir debilidades de base e inercias nocivas de larga data.

Para finalizar, cabe señalar que los progresos mayores se han logrado en aquellos países que tuvieron una situación político-institucional de mayor continuidad. De hecho, los países mejor posicionados en el Segundo Barómetro y que registran mayor crecimiento de su IDB, desde el 2004 son Costa Rica, República Dominicana y Nicaragua. En Nicaragua la mejora fue pronunciada en el período 2004-2009, pero se quedó prácticamente igual desde entonces. En El Salvador, en cambio, la mejora fue sostenida en ambos períodos desde la reforma de 2008. Esto les permitió dar mayor estabilidad a las políticas de recursos humanos y mejorar los índices de calidad de sus servicios civiles. Por el contrario, en aquellos países donde cambios en la institucionalidad implicaron la discontinuidad de las políticas (algo usual en la región), los resultados se vieron afectados, tal como lo muestran los casos de Guatemala y, en especial, Panamá. Y si bien existen casos de resultados levemente positivos en un contexto institucional cambiante, como es el caso de Honduras, esto se ha dado partiendo de una línea de base muy inferior, más sensible a iniciativas de mejora. En el próximo apartado se volverá a tratar este tema.

En síntesis, se puede ver a través de este Segundo Barómetro que:

- Los países en su gran mayoría mejoraron o sostuvieron su posición respecto a las

mediciones previas (2004 y 2009).

- Los progresos se concentran en los aspectos más operables desde las áreas centrales: la propia organización de la función de recursos humanos (en su dimensión central o rectora), la planificación y, en menor medida, la organización del trabajo.
- El fortalecimiento de las áreas centrales que se dio en algunos países es un paso adelante que debe ser tomado como condición necesaria, aunque no suficiente, para avanzar en la profesionalización.
- Sin embargo, hay menos avances en aquellas funciones que pueden ser descentralizadas en las oficinas de recursos humanos de las organizaciones y que demandan un rol activo de los funcionarios de línea.
- Se registran importantes debilidades en la estructura de incentivos generales (salarios, desarrollo de carrera y capacitación). Esto es un punto crítico a tener en cuenta.
- Tampoco se perciben progresos en el desarrollo de un segmento directivo altamente profesionalizado e incentivado, que esté en mejor posición para conducir organizaciones

públicas y obtener los resultados buscados.

En este contexto de logros y asignaturas pendientes, a continuación se analiza cuáles son los recursos estratégicos en los que se recostaron un conjunto de países para profesionalizar sus propios servicios civiles.

### **Los servicios civiles centroamericanos desde la perspectiva de las capacidades estratégicas**

El desarrollo de capacidades es el eje central de los procesos de fortalecimiento de los servicios civiles. En un reciente estudio (Iacoviello, Llano y Strazza, 2012), que analiza experiencias del mundo desarrollado y de América Latina, se identifican las capacidades estratégicas que funcionan como pilares esenciales de mejores servicios civiles. Ellas resultaron determinantes en la consolidación de sistemas de avanzada tales como Nueva Zelanda y Australia, y están siendo incorporadas en forma creciente por algunos de los países de nuestra región, como Chile, México, Argentina y Perú, entre otros. Según este estudio, se deben desarrollar dos grandes capacidades estratégicas: (i) un área rectora con capacidad política y solidez técnica; (ii) un segmento directivo profesionalizado y motivado. La experiencia internacional comparada muestra que, aunque no resultan suficientes en sí mismos, el desarrollo de estas capacidades es

esencial y prioritaria para la construcción de servicios civiles más fuertes.

Las capacidades reconocen factores que los potencian. En el caso del área rectora, éstos son la adecuación de la misión organizacional al marco normativo del empleo público, la articulación de planes estratégicos y la incorporación de recursos humanos calificados. Los resultados tienden a ser mejores si estos elementos gozan de estabilidad en el tiempo. Por su parte, la potencialidad de la alta dirección pública aumenta al incorporar profesionales sólidos, favorecer la movilidad, evaluar adecuadamente su desempeño y retribuirlos en niveles competitivos.

Desde ya, estas capacidades no son excluyentes con otras asociadas a los diferentes subsistemas. De hecho, su importancia radica en que su desarrollo favorece un “efecto dominó” sobre el conjunto del servicio civil. En este sentido, contar con un área rectora sólida propicia la estructuración de mejores políticas de recursos humanos, las que, a su vez, son esenciales para incorporar y retener gerentes públicos competentes que, a su turno, serán más capaces de obtener resultados positivos en las organizaciones públicas que conducen.

Por ello, resulta útil hacer un breve repaso del estado de situación de estos aspectos en la subregión que nos ocupa. Realizar el análisis según las lecciones aprendidas de

los países anglosajones y algunas experiencias latinoamericanas, permitirá detectar cómo se encuentra Centroamérica en cada uno de estos parámetros. Por supuesto, el ejercicio no tiene por objeto plantear una receta aplicable a todo tiempo y lugar, pero sí llamar la atención sobre prácticas que, con los matices correspondientes, pueden ser de provecho para la subregión.

### **La entidad rectora como generadora coherencia estratégica del servicio civil**

No existe un servicio civil desarrollado que carezca de una entidad rectora fuerte. Por “fuerte” entendemos dos cosas. Primero, que cuenta con un *stock* adecuado de capacidad política; es decir, que goza de respaldo de las autoridades gubernamentales, que es reconocida por las organizaciones públicas que son alcanzadas por sus políticas y, en especial, que su área de competencia (las políticas de recursos humanos) ocupan un lugar relevante en la agenda de gobierno. Segundo, que la entidad rectora dispone de capacidad técnica; es decir, que cuenta con recursos humanos adecuados en cantidad y calidad, y que su acción se apoya en una planificación estratégica racionalmente articulada.

Ambas dimensiones de la fortaleza de la entidad rectora son importantes. Una entidad rectora que cuente con capacidad política pero

no técnica será incapaz de obtener resultados. Por el contrario, una que tenga la segunda pero no la primera resultará impotente para llevar a cabo todo aquello que fue capaz de producir internamente.

En este plano, ambas dimensiones aparecen interrelacionadas, ya que la entidad rectora es el centro de la planificación estratégica de políticas de recursos humanos. Para ello se apoya en la misión organizacional y en los mandatos legales vigentes, de los cuales se derivan sus objetivos y actividades, tanto de diseño como de implementación. Es así que:

*“... surge como una lección valiosa para la región el fortalecimiento de este esquema de elaboración de políticas. Eso requeriría, en principio, alinear con la mayor precisión posible la misión organizacional con los postulados normativos correspondientes a las funciones de las respectivas áreas rectoras. Luego, ello debería dar lugar a planes estratégicos que contengan objetivos tanto de diseño como de implementación de políticas. Son esas políticas las que, canalizadas a través de los diferentes subsistemas, moldearán el sistema de servicio civil” (Iacoviello, Llano y Strazza: 2012: 11).*

La diferenciación entre tareas de diseño y tareas de implementación no es vana. Si bien es frecuente asociar al área rectora en forma

exclusiva con funciones de diseño, en la práctica ocurre que ella también cumple un rol central en la implementación de políticas. En los países donde las oficinas de recursos humanos de las organizaciones públicas se caracterizan, paradójicamente, por la precariedad cuantitativa y/o cualitativa de personal, las entidades rectoras emergen como referentes de implementación de procesos complejos tales como por ejemplo el reclutamiento y selección de servidores, la evaluación de desempeño o la formación y desarrollo de competencias.

Contar con un área rectora fuerte es tan importante que aun en aquellos países donde existe una alta descentralización, las funciones estratégicas se han conservado concentradas en la entidad central. Este es el caso, por ejemplo, de Australia (Australian Public Service Commission) y Nueva Zelanda (State Service Commission), quienes dejaron en manos del área rectora la tarea de diseño de políticas de recursos humanos y la gestión de la alta dirección pública. En ambos casos, las áreas rectoras funcionan siguiendo una planificación estratégica que es coherente, tanto con su misión organizacional como con los grandes

lineamientos de gobierno (Iacoviello, Llano y Strazza, 2012).

En América Latina, por su parte, una porción considerable de las mejoras sostenidas en el servicio civil de Chile, Brasil, Colombia y, en forma más reciente, Perú, se pudieron concretar gracias al fortalecimiento institucional de la respectiva área rectora. En los primeros tres casos la entidad cuenta ya con grados considerables de institucionalización, que se traduce en altas dosis de capacidad política y técnica y, también, en un alto IDB. Por su parte, Perú dio, a partir de 2008, con la creación de la agencia SERVIR, importantes pasos en la rectoría del sistema, permitiéndole esto, comenzar a mejorar su desarrollo burocrático.<sup>7</sup>

Ahora bien, ¿cuál es la situación de los países centroamericanos en este aspecto? La respuesta que surge de los resultados de las tres mediciones realizadas arroja que desde el 2004 las áreas rectoras de algunos países se han fortalecido. La evolución puede verse, en principio, en las puntuaciones del subsistema de organización de la función de recursos humanos. Si bien este subsistema mide el desarrollo, tanto del área rectora como de la función directiva, como se muestra más adelante, en los países centroamericanos actualmente la primera tiene mucho más peso que la segunda en el valor de este subsistema.

---

7. Según la última medición disponible para cada caso, Brasil tiene un IDB de 64 puntos (2004), Chile de 68 (2009) y Colombia de 46 (2004). Perú, por su parte, gracias al trabajo realizado desde SERVIR a partir de 2008, logró escalar de 14 a 29 puntos. Para más información ver BID-DRP, 2006; Iacoviello, 2009 y 2010; Iacoviello, 2011.

**TABLA 1**  
**PUNTUACIÓN DEL SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Subsistema ORH	CR	RD	ES	GUA	HON	NIC	PAN	Prom
<b>2004</b>	60	50	0	30	10	30	0	<b>26</b>
<b>2009</b>	60	50	10	30	10	50	30	<b>36</b>
<b>2012</b>	70	60	30	30	13	50	30	<b>40</b>
<b>Estabilidad ER*</b>	Sí	Sí	No	No	No	Sí	No	
<b>IDB 09-12</b>	+4	+7	+5	0	+4	+1	-4	<b>+2</b>
<b>Puesto IDB 2012</b>	1ero	2do	4to	6to	7mo	3ero	5to	

\* Por "estabilidad" se entiende la permanencia de las autoridades de la entidad rectora y su entorno de confianza durante, al menos, todo el período presidencial.

*Fuente: BID-DRP (2006); AECID, FLACSO y SICA (2009); AECID y SICA (2012).*

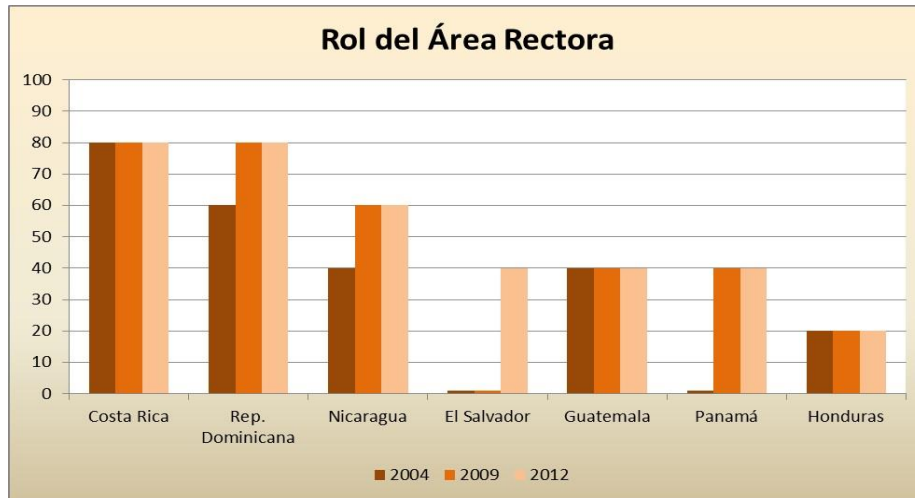
Como se observa, el promedio regional de esta función obtuvo sucesivas e importantes subas. Desde un nivel relativamente bajo en el 2004 (26 puntos), escaló en el 2009 a 36 puntos y otros 4 puntos (hasta llegar a los 40 actuales) en tan solo tres años. Se trata, junto con el de planificación, del subsistema que

mayor crecimiento mostró en cada evaluación.

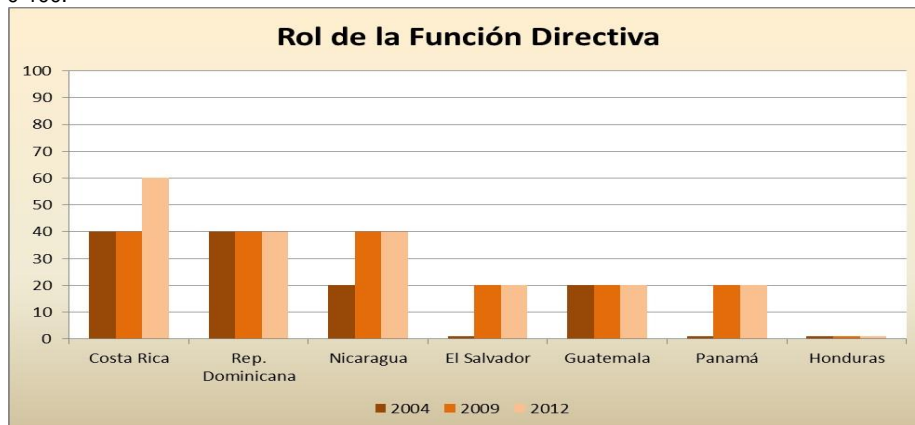
Como se señaló anteriormente, la evolución de la función de organización de recursos humanos se explica mucho más por el fortalecimiento del área rectora que por una mejora en la función directiva.



**GRÁFICO 5**  
**EVOLUCIÓN DEL ÁREA RECTORA Y DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA**  
**(2004-2009-2012)**



El indicador de desarrollo de la función directiva surge del puntaje obtenido por el punto crítico: "Los servicios centrales responsables del sistema de SC son percibidos por el resto de la organización como una instancia que aporta valor al logro de los objetivos comunes", llevado a escala 0-100.



El indicador de desarrollo de la función directiva surge del puntaje obtenido por el punto crítico: "Los directivos se responsabilizan y ejercen adecuadamente sus responsabilidades como gestores de las personas adscritas a su esfera de autoridad formal", llevado a escala 0-100.

*Fuente: BID-DRP (2006); AECID, FLACSO y SICA (2009); AECID y SICA (2012).*

El gráfico anterior muestra en una escala de 0 a 100, el nivel de reconocimiento del área rectora, y el grado de involucramiento de los directivos en la gestión de los grupos a su cargo cómo en los siete países el área rectora muestra desde el 2004 un mayor desarrollo que la función directiva. Solo en el caso de Costa Rica, en gran parte como resultado de la estabilidad de sus funcionarios, la alta dirección supera el umbral de los 40 puntos que ninguno de los demás casos logra.

Ahora bien, si se miran los casos en particular, se pueden apreciar dos correlaciones significativas:

- *Organización de la función de recursos humanos – magnitud del IDB.* Los países con mejores puntuaciones globales (o sea, con IDB más alto) son justamente aquellos que muestran una organización de la función de recursos humanos más fuerte. Es el caso de Costa Rica, República Dominicana, los dos países con mejor IDB individual (59, 39 puntos respectivamente en

ORH). Nicaragua tiene un puntaje intermedio (50), pero que no se modificó en absoluto desde el 2009, y es la desaceleración del proceso de profesionalización la que explica su poca incidencia actual. Por su parte, Guatemala, Panamá y Honduras se encuentran por debajo de la tercera parte (33 puntos), al igual que El Salvador, pero cabe señalar que este último caso se trata de un área muy nueva, con la que se revierte una historia previa de inexistencia de una institución a cargo de la política de GRH en el estado salvadoreño. Esto explica que a pesar de su bajo puntaje relativo haya logrado, por el apoyo político y alto nivel técnico, el impacto en la mejora del IDB desde la medición anterior.

- *Estabilidad de la entidad rectora-magnitud del IDB.* Los tres países con IDB más alto son aquellos que han conseguido estabilidad en la conducción del área rectora. En ellos, las autoridades de la entidad llevan ya más de un período presidencial.<sup>8</sup> Por un lado, esto es reflejo de un importante capital político recibido por parte de las autoridades gubernamentales. Por otro lado, la continuidad les permitió acumular un *stock* de capacidades técnicas acordes a los desafíos planteados, y les ofreció el tiempo para di-

---

8. En la República Dominicana, Ramón Ventura Camejo está al frente del Ministerio de Administración Pública (hasta 2008 con rango de secretaría) desde el año 2004 (los dos períodos de Leonel Fernández Reyna). En Costa Rica, José Joaquín Arguedas conduce la Dirección General de Servicio Civil desde el año 2006 (durante los gobiernos de Oscar Arias y, actualmente, Laura Chinchilla). Por su parte, en Nicaragua, Alba Luz Torres lidera la Dirección General de la Función Pública desde 2007 (transita el segundo período de Daniel Ortega).

señalar e implementar un plan estratégico conectado a las prioridades de gobierno. Por el contrario, aquellos países con IDB más bajo, (Honduras, Panamá y Guatemala), las áreas rectoras han tenido menos estabilidad a la de los otros tres casos. Ya se mencionó la particularidad del caso salvadoreño, con gran progreso desde la reforma de 2008, y todavía en su primer período de gestión.

De esta forma, parece existir conexión entre la estabilidad de las áreas rectoras, su “fortaleza” política y técnica, y los resultados obtenidos. El razonamiento indica que áreas rectoras más estables tienen mayores posibilidades de aprender y acumular capital técnico. Si esto, además, se combina con el capital político (pues puede ocurrir que haya estabilidad del área rectora pero los recursos humanos no tengan prioridad política), hay mayores probabilidades de elaborar políticas más estables, adaptables, coherentes y eficientes, atributos claves de su calidad (BID, 2006).

En síntesis, como lo muestran los casos anglosajones y determinadas experiencias latinoamericanas, la presencia de un área rectora con respaldo político y capacidad técnica es requisito ineludible para sostener la profesionalización del empleo público. Sin embargo, como se verá a continuación, no es el único.

### **La alta dirección pública como líder de las organizaciones públicas para la obtención de resultados**

El otro pilar estratégico para la profesionalización del servicio civil es el segmento de los altos directivos públicos. Dado que el diseño e implementación de políticas no se da en el vacío y que existen organizaciones públicas que deben procesarlas, contar con gerentes públicos profesionales e incentivados se vuelve un objetivo central. Son estos altos directivos los encargados de liderar a las organizaciones públicas hacia la consecución de resultados sustantivos de políticas.

El objetivo de incorporar y retener a este tipo de profesionales de alta calificación dista mucho de ser automático. Si bien siempre ocurre que dentro de una administración pública existen personas con este tipo de perfil, articular una política específica para captarlos, motivarlos y retenerlos es una tarea compleja que no puede ser atribución de las propias organizaciones públicas sino que debe quedar en manos de la entidad rectora. Esto es coherente con las recomendaciones de la propia CIFP, que señalan la importancia del fortalecimiento, tanto de la rectoría del sistema como de los altos directivos (Iacoviello y Essayag, 2009).

Las políticas de desarrollo de la alta dirección pública han probado dar muy buenos frutos en el mundo anglosajón. Nueva Zelanda y Australia fueron países pioneros en el desarrollo de este segmento (Chief Executives y Senior Executive Service respectivamente). En ambos casos se generaron políticas específicas de reclutamiento y selección, de formación, de evaluación del rendimiento y de compensaciones, con la finalidad de atraer y retener a los mejores profesionales para la conducción de las organizaciones públicas. Las sucesivas evaluaciones realizadas por los organismos rectores recalcaron la importancia del segmento directivo y su contribución a la obtención de resultados de gestión (Iacoviello, Llano y Strazza, 2012).<sup>9</sup>

- 
9. Las innovaciones en el segmento directivo formaron parte de una reforma más amplia que, bajo el diagnóstico de un sector público sobredimensionado, poco flexible e ineficiente, impulsó la descentralización, la flexibilidad, la orientación a resultados y los incentivos (OCDE, 1997; CIMMGP, 1997). Esto, que luego recibió el nombre de Nueva Gestión Pública, promovía: (i) devolver autoridad y otorgar flexibilidad a los gestores; (ii) asegurar el desempeño, el control y la responsabilidad; (iii) desarrollar la competencia y la elección; (iv) proveer servicios adecuados y "amigables" a los ciudadanos; (v) mejorar la gerencia de los recursos humanos; (vi) explotar la tecnología de la información; (vii) mejorar la calidad de la regulación; y (viii) fortalecer las funciones centralizadas de gobierno (López, 2005; Iacoviello y Strazza, 2009).
10. Expresiones de esto son, entre otras, el diseño de un *framework* de competencias propio, la conformación de un esquema salarial en varios niveles según diferentes criterios, la movilidad de altos directivos

En nuestra región, esta política tiene varios exponentes. Con sus matices y en entornos políticos institucionales también diversos, Chile, México, Argentina y Perú llevaron adelante iniciativas específicas de fortalecimiento de la alta dirección pública. Tal vez el país que llegó más lejos fue Chile, quien desde el 2003 (con la sanción de la Ley de Nuevo Trato Laboral) priorizó como línea de reforma la construcción del Sistema de Alta Dirección Pública, SADP. El cuerpo comparte muchas de las características de sus equivalentes anglosajones, entre ellas, los mecanismos de selección meritocráticos, la orientación a resultados, las competencias de gestión y los incentivos. En esta línea también fue creado, en el 2008, el Cuerpo de Gerentes Públicos, CAG, de Perú. Si bien el diseño tiene muchos denominadores en común con las experiencias ya mencionadas, en especial la chilena, no ha descuidado las especificidades del país ni el marco de posibilidades y restricciones para su implementación.<sup>10</sup>

Otras dos experiencias relevantes, aunque absolutamente opuestas en términos de enfoque y alcance, son el Servicio Profesional de Carrera, creado en el gobierno federal mexicano, y el cuerpo de Administradores Gubernamentales del gobierno nacional argentino, que data de 1984. El primero es un sistema de concursabilidad general

---

en los tres niveles de gobierno y la gradualidad de implantación del CAG (ver Iacoviello, 2011).

para todos los cargos gerenciales del Estado federal a través de pruebas estandarizadas, mientras que el segundo es un cuerpo transversal de profesionales de alto nivel técnico que se desempeñan de manera rotativa en diferentes ámbitos de la administración pública. (Iacoviello, Llano, Strazza, 2012)

Como se puede ver en Iacoviello, Llano y Strazza (2012), cada una de estas experiencias, tanto las anglosajonas como las latinoamericanas, surgen en entornos institucionales y contextos distintos. Y si bien sus diseños pueden presentar matices y particularidades, en general por efecto de la cultura política, las tradiciones institucionales y los intereses de los actores, nos importa aquí recalcar dos cosas. En primer lugar, que todas ellas descansan sobre el denominador común de requerir gestores más capaces y motivados para liderar a sus organizaciones públicas hacia los objetivos trazados (cualquiera sea la forma que éstos tomen). En segundo lugar, que aquellos países que han logrado darle consistencia y sostenibilidad a la política de alta dirección pública, por ejemplo los anglosajones, Chile y en forma incipiente Perú, reconocen el rol clave que ella juega en la construcción de un servicio civil más fuerte.

Los resultados del Segundo Barómetro señalan, en cambio, que la función directiva tiene en Centroamérica un desarrollo bajo. Si bien, como se repasó en el apartado anterior, se lograron progresos en

varios subsistemas, no se constatan políticas específicas de reclutamiento y selección, formación y seguimiento del desempeño, particularmente aplicados a este segmento. Es cierto que algunos países cuentan con una franja gerencial más consolidada (el caso típico es Costa Rica), pero por lo general ello producto de la estabilidad general del sistema antes que el resultado de políticas particulares. Prima, entonces, un bajo desarrollo general del segmento y una gran heterogeneidad de tecnificación, ya que conviven gerentes de diverso nivel y formación profesional. Uno de los principales obstáculos para la captación y retención de personal calificado es la baja competitividad salarial externa que presenta el sector público en relación al sector privado. Y si bien en varios países existen organizaciones públicas (por ejemplo las entidades descentralizadas) con una mayor capacidad presupuestaria que les permite competir mejor con las empresas privadas, ello no alcanza para compensar el problema general del sistema.

A pesar de ello, el progresivo desarrollo de los servicios civiles subregionales abre una ventana de oportunidad para el fortalecimiento de la función directiva. En este punto resulta útil seguir las lecciones de las experiencias anglosajonas y latinoamericanas analizadas en Iacoviello, Llano y Strazza (2012). Se trata de líneas de acción orientadas a aspectos básicos tales como el mérito, las competencias y los diversos incentivos (evaluación del

rendimiento, formación y salarios competitivos) para un mejor aprovechamiento del potencial de los gerentes públicos.

Para terminar, cabe aclarar que este conjunto de lecciones no pretende operar como una receta de aplicación acrítica para todo tiempo y lugar. Como hemos visto, las lecciones se presentan con matices en cada uno de los países según su propio marco de posibilidades y restricciones. En algunos casos dicho marco permite la aplicación más plena de los mecanismos y en otros se ha debido optar por una implementación más gradual o por la introducción de ciertos ajustes. Sin embargo, de las diferentes experiencias de fortalecimiento de la alta dirección pública surge la importancia de considerar el mérito, las competencias, la movilidad y la evaluación de rendimiento, la formación y, en especial, la competitividad salarial). Por lo tanto, estas recomendaciones deben considerarse una guía orientativa y constructiva que, inserta en el entorno institucional de cada país, puede impulsar a la subregión hacia una gerencia pública más fuerte.

## **Conclusiones**

Los resultados contenidos en el Segundo Barómetro reflejan un conjunto de mejoras generales en Centroamérica y la República Dominicana en los últimos tres años. Entre ellas se destacan el fortalecimiento

del área rectora, mejores prácticas de planificación, mayor fluidez en las relaciones laborales y, en menor medida, la progresiva instalación del mérito en el acceso al empleo público.

No obstante, perduran asignaturas pendientes que vienen de larga data. Aquí deben mencionarse, principalmente, problemas de inequidad interna y falta de competitividad externa de los salarios, así como también debilidades en la gestión del desarrollo (carrera y formación) y la gestión del rendimiento. Es decir, la subregión todavía reconoce deudas en un aspecto esencial del sistema: los incentivos.

Preguntarse por cuáles son las posibilidades que tiene la subregión de avanzar y consolidar la profesionalización, implica considerar el desarrollo de dos capacidades clave: el área rectora y la función directiva. Según lo enseñan experiencias, tanto del mundo desarrollado como de nuestra propia región, el sistema en su conjunto se ve potenciado cuando estas capacidades están presentes.

El área rectora es esencial porque es quien da coherencia estratégica al sistema. Como lo constatan los resultados de las sucesivas mediciones realizadas en la región (BID-DRP, 2006; AECID, FLACSO y SICA, 2009; AECID y SICA, 2012), la profesionalización del servicio civil se beneficia de áreas rectoras fuertes y estables. Ambos atributos se retroalimentan: la estabilidad brinda

la posibilidad de aprender y acumular capacidades que, a su turno, desincentivan (aunque ciertamente no suprimen) la posibilidad de cambios drásticos en la institucionalidad del sistema.

Por su parte, la función directiva es una capacidad trascendente porque es quien tiene a su cargo el liderazgo de las organizaciones públicas hacia los resultados buscados. Aquí la situación de la subregión es más precaria, en todos los países hay mayor énfasis en desarrollo de capacidades en las áreas rectoras centrales, y en todo caso en las oficinas institucionales, pero no en relación al fortalecimiento de la función directiva.

Justamente por esta debilidad relativa, resulta útil seguir las lecciones de países que han transitado ese camino. Las enseñanzas se pueden resumir en los siguientes objetivos:

- Asegurar un acceso transparente y que combine mérito y flexibilidad (competencias genéricas).
- Favorecer la movilidad entre el sector privado y público (para captar los mejores profesionales) y al interior de las organizaciones públicas (para que los directivos adquieran experiencias diversas y para desincentivar situaciones de captura institucional).
- Realizar evaluaciones de desempeño amplias e inclusivas

(con la participación de diferentes actores).

- Proporcionar formación estratégica y especializada.
- Asegurar la competitividad salarial (Iacoviello, Llano y Strazza, 2012).

Por supuesto, cada uno de ellos reconocerá marcos de factibilidad diversos según el país en cuestión, pero aun así son una guía útil para el desarrollo de la función directiva.

En suma, a pesar del desarrollo desigual y de los desafíos todavía pendientes en América Latina, se pueden encontrar iniciativas alineadas con los preceptos de la CIFP. El valor agregado está en que son innovaciones que van más allá del establecimiento de criterios meramente normativos, pues se trata de experiencias de aplicación de prácticas y de desarrollo de capacidades clave en la gestión de las personas.

Sin embargo, el desarrollo actual de los servicios civiles de Centroamérica y la República Dominicana se puede ver aún más potenciado a través del fortalecimiento de dos aspectos estratégicos del sistema: (i) el vértice superior para su gestión (el área rectora y la función de alta dirección); y (ii) la base procesal (la planificación, la selección por mérito y el set de incentivos). Fortalecer lo primero es clave para avanzar de forma coherente y sostenida sobre lo segundo.

## Referencias

- AECID-FLACSO-SICA (2009): Barómetro de la profesionalización de los servicios civiles en Centroamérica y la República Dominicana. Plan Regional para el Fortalecimiento y Modernización de los Servicios Civiles y la Función Pública en Centroamérica y la República Dominicana.
- AECID-FLACSO (2012): Segundo Barómetro de la profesionalización de los servicios civiles en Centroamérica y la República Dominicana. Plan Regional para el Fortalecimiento y Modernización de los Servicios Civiles y la Función Pública en Centroamérica y la República Dominicana.
- BID (2006): La política de las políticas públicas, Editorial Planeta-Harvard University, Washington, USA.
- BID-DRP (2006): Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina. Washington, DC. USA.
- CLAD (2010): "Gestión Pública Iberoamericana para el Siglo XXI". Santo Domingo, República Dominicana.
- CLAD (2011): "La Transformación del Estado para el Desarrollo en Latinoamérica". Asunción, Paraguay.
- CLAD-ONU (2003): "Carta Iberoamericana de la Función Pública". Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.
- Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública (CIMMGP) (1997): La reforma del sector público en Nueva Zelanda, Santiago de Chile, 6 de octubre de 1997.
- Iacoviello, Mercedes (2009): "Diagnóstico institucional del Sistema de Servicio Civil de Chile". Documento inédito.
- \_\_\_\_\_ (2010): "La calidad institucional del servicio civil chileno: evolución, avances y desafíos pendientes". Ponencia presentada en el XV Congreso del CLAD sobre Administración Pública y Reforma del Estado. Santo Domingo, República Dominicana. 9-12 de noviembre.
- \_\_\_\_\_ (2011): "Diagnóstico Servicio Civil de Perú". Informe Final. BID
- Iacoviello, Mercedes y Essayag Sebastián (2009): "El desafío de profesionalizar la función pública en América Latina". Proyecto PNUD, área de Gobernabilidad local y Descentralización del Centro Regional del PNUD. Julio.
- Iacoviello, Mercedes y Strazza Luciano (2009): "De partidocracias rígidas a meritocracias flexibles en América Latina".



XIV Congreso del CLAD. Salvador de Bahía. Publicado en la *Revista Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, año 11, No. 16, Santa Fe, Argentina. 2011

Iacoviello, Mercedes, Llano, Mercedes y Strazza Luciano (2012): "Fortalecimiento de la función directiva pública: exploración a partir de una selección de experiencias latinoamericanas y anglosajonas". En: *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, N°52, febrero 2012.

Iacoviello, Mercedes y Pulido Noemí (2012): "Representatividad, participación y política: nuevo foco para el viejo debate sobre la función pública en América Latina". En: *Revista Buen Gobierno* No. 12, semestre enero-junio de 2012. Publica-

do en México D.F. Presentado en el Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública. Asunción, Paraguay, 8 - 11 de noviembre.

Longo, Francisco (2002): "Marco analítico para el diagnóstico institucional de Sistemas de Servicio Civil". En: BID (2006) Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina, Diálogo Regional de Política, BID, Washington, USA.

\_\_\_\_\_ (2004): Mérito y Flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público. Paidós, Barcelona, España.

OCDE (1997): La transformación de la gestión pública. Las reformas en los países de la OCDE, España ◇