

Fortalecimiento de la función directiva pública: exploración a partir de una selección de experiencias latinoamericanas y anglosajonas *

Mercedes Iacoviello, Mercedes Llano y Luciano Strazza

Introducción

En los países latinoamericanos hay un discurso muy instalado acerca de la necesidad de contar con segmentos directivos altamente capacitados y profesionales para encarar la compleja tarea de administrar lo público. Sin embargo, pocos gobiernos de la región han establecido y sostenido políticas de fortalecimiento de la alta dirección, y pocos estudios abordan sistemáticamente esta problemática.

Este trabajo está basado en un estudio originalmente encomendado por el gobierno chileno¹¹, en el que se nos pidió identificar aprendizajes a partir del análisis de experiencias internacionales modelo para la reforma chilena, como lo son los casos de Nueva Zelanda y Australia. El objetivo último era enriquecer la etapa de redefinición del Servicio Civil chileno y, en particular, del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), aspecto emblemático del proceso de transformaciones. Para enriquecer el análisis, se incluyeron en el estudio algunas experiencias regionales: el Servicio Profesional de Carrera (SPC) de México, el Cuerpo de Gerentes Públicos (CGP) de Perú, y el Cuerpo de Administradores Gubernamentales (CAG) de Argentina.

A partir de los resultados obtenidos en dicho estudio, reformulamos la investigación a fin de establecer lecciones ya no para Chile sino para la región. Este replanteo de la versión original tiene como finalidad extraer aprendizajes a partir de las experiencias internacionales y latinoamericanas seleccionadas, bajo la premisa que la inclusión de casos regionales permite realizar recomendaciones a la luz de los condicionantes contextuales que limitan o favorecen la implementación de las reformas.

El texto que sigue se estructura en dos secciones. En la primera sistematizamos la presentación de los seis casos seleccionados, y en la segunda se analizan las principales lecciones aprendidas, identificando los aspectos comunes y destacando las buenas prácticas de algunos casos particulares que pueden ser tomadas en cuenta al momento de diseñar o reformar sistemas de alta dirección pública en la región latinoamericana. Los principales ejes de análisis y los aprendizajes identificados se retoman en las conclusiones para cerrar el trabajo.

1. Los casos seleccionados

Para cada uno de los casos se establece el contexto de surgimiento del sistema, el mecanismo de gestión y los organismos involucrados, y sus características centrales en términos de políticas de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, formación y remuneración. En la Tabla 1 se muestra la matriz que sistematiza los datos recogidos, para facilitar la lectura transversal y la comparación entre los casos.

Recibido: 15-11-2011. Aceptado: 08-01-2012.

(*) Versión revisada del documento presentado en el XVI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Asunción, Paraguay, 8 al 11 de noviembre de 2011.

¹¹ Evaluación Comprehensiva del Gasto de la Dirección Nacional del Servicio Civil de Chile, Protocolo de Acuerdo en la Ley de Presupuestos 2010. Proyecto encomendado por la Dirección de Presupuestos (DIPRES) a Santiago Consultores Asociados.

Tabla 1
Los casos seleccionados en perspectiva comparada

	Nueva Zelanda	Australia	Chile	México	Argentina	Perú
Segmento directivo	Chief Executives Senior Management.	Senior Executive Service.	Sistema de Alta Dirección Pública (SADP).	Servicio Profesional de Carrera.	Cuerpo de Administradores Gubernamentales.	Cuerpo de Gerentes Públicos.
Norma y año de creación	1988 Senior Executive Act.	1987 Australian Public Commission. 1999 Public Service Act.	2003 Ley de Nuevo Trato Laboral.	2003 Ley del Servicio Profesional de Carrera. 2007 Reglamento de la Ley.	1984 Decreto 993, Creación del Cuerpo de Administradores Gubernamentales.	2008 Decreto Legislativo 1024, Creación Cuerpo de Gerentes Públicos.
Dimensión	32 Chief Executives 1000 Senior Managers.	3.000 Senior Executive Servants.	980 cargos de “exclusiva confianza” de implementación (excluye cargos que diseñan políticas públicas).	Abarca todos los cargos de conducción y mandos medios del gobierno federal (36.000 cargos aprox.).	160 puestos (incorporación suspendida).	140 puestos (total planificado: 350).
Modalidad de contratación	Contrato de empleo para puesto específico, por período determinado. Permanencia sujeta a desempeño.	Cuerpo permanente (sujeto a buen desempeño) combinado con contrataciones por tiempo determinado.	Contrato de empleo para puesto específico, por período determinado. Permanencia sujeta a desempeño.	Contrato de empleo para puesto específico, por período determinado. Permanencia sujeta a desempeño.	Contrato permanente dentro de un cuerpo profesional transversal con doble dependencia. Área de Función Pública financia, institución de destino asigna tareas.	Contrato dentro de un cuerpo profesional transversal. Permanencia sujeta a demanda efectiva de las instituciones y al desempeño. Financiamiento conjunto (área rectora + institución).
Contexto de la reforma	Crisis macro. Diagnóstico de sobre-dimensionamiento del Estado.	Crisis macro. Diagnóstico de sobre-dimensionamiento del Estado.	Escándalo de corrupción en el gobierno de Lagos “MOP-Gate” acelera aprobación del proyecto, que estaba en gestación.	El PAN llega al poder después de décadas de gobierno del PRI.	Primer gobierno democrático (Alfonsín, partido Radical) post-dictadura.	Se retoma el impulso para la profesionalización, ante la falta de reglamentación de la Ley Marco de Empleo Público de 2004.
Objetivos	Eficiencia. Flexibilidad. Transparencia.	Eficiencia. Flexibilidad. Transparencia.	Despolitización de segmento directivo. Transparencia.	Renovación de cuadros directivos. Legitimidad y transparencia.	Masa crítica para democratización e innovación del Estado. Legitimidad y transparencia. “Bisagra” entre políticos y burócratas.	Agentes de cambio e innovación. Esquema transitorio (se aspira a concursabilidad general).
Área rectora	New Zealand State Service Commission.	Australian State Service Commission.	Dirección Nacional del Servicio Civil. Ministerio de Hacienda. Consejo para la Alta Dirección Pública.	Secretaría de la Función Pública. Consejo Consultivo SFP.	Secretaría de la Gestión Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros.	SERVIR Perú.

Nueva Zelanda

En un marco de agotamiento del modelo macroeconómico y del esquema de gestión pública, en los años ochenta se impulsa en Nueva Zelanda un amplio y profundo proceso de reformas, entre las cuales, la transformación del servicio civil constituía uno de los principales ejes.

Los cambios se materializaron en la sanción de la *State Service Act* (SSA) (1988), la cual formalizó la aplicación de muchas características e incentivos provenientes del sector privado con el objetivo de incrementar la efectividad, eficiencia y la transparencia de la administración pública (CIMMGP, 1997). Para esto, se consideró clave descentralizar en las agencias las decisiones sobre los recursos humanos, excepto en lo relacionado a la Alta Dirección Pública, y conceder a los ejecutivos libertad para gerenciar. Otro de los aspectos centrales de la reforma fue su contenido ético, materializado en iniciativas orientadas al establecimiento de estándares de integridad y conducta que guiaran el desempeño de los funcionarios en la administración pública.

Estas reformas implicaron procesos de delegación del área rectora del sistema de servicio civil -la *State Services Commission* (SSC)- hacia las agencias, preservando para esa instancia un rol central tanto en el sostenimiento de valores y patrones de comportamiento de los servidores públicos como en materia de planificación estratégica, que se traducen en Declaraciones de Intención plurianuales (trienales o quinquenales) (SSC, 2011).

Otro cambio sustantivo contemplado en el marco de la reforma fue la modificación de los procesos de incorporación de los altos directivos y, principalmente, la redefinición del rol del segmento ejecutivo. Por un lado, los jefes o gerentes de los servicios públicos dejaron de ser funcionarios de carrera para comenzar a ser seleccionados a través de procesos competitivos y abiertos. Por otro lado, los *Chief Executives* (CE) se transformaron en el arreglo institucional clave que permite la separación entre la política y la operación. El CE -máxima autoridad después del ministro- es el responsable de la obtención de ciertos productos (determinados en su contrato de trabajo), mientras que el ministro es el responsable político de los impactos que esos productos generan socialmente. Estos mecanismos de *accountability* van acompañados del reconocimiento de un amplio margen de acción para la toma de decisiones gerenciales (Longo, 2004).

El segmento directivo en Nueva Zelanda abarca 32 *Chief Executives* y, por debajo de estos, se ubica una franja de altos directivos denominada *Senior Managers* (SM), que en total, suman 1.113 (SSC, 2011). Los *Chief Executives* son nombrados por un período de cinco años con posibilidad de renovar el cargo por tres años más.

La duración limitada de las asignaciones y la competencia favorecen la rotación, renovación y movilidad. Se reconoce y considera deseable la movilidad con el sector privado, existiendo tanto políticas como programas en ese sentido. La movilidad se encuentra menos planificada a nivel interdepartamental, y fuera de la administración fluctúa en función de las diferencias salariales con el sector privado (UAH, s.f.; Martínez Puón, 2011).

En lo referente a los procesos de reclutamiento y selección, al producirse una vacante, además de realizar la correspondiente notificación, la *State Services Commission* (SSC) contrata a un consultor o una empresa privada especializada en detección de talentos para que la apoye en el reclutamiento y realice una primera selección de aspirantes. Las postulaciones deben cumplir con las habilidades, cualificaciones y experiencia requeridas, sistematizadas en el *New Zealand Public Service Chief Executive Competency Profile* -basado en el *Lominger Competency Framework*-, matriz diseñada con base en investigaciones y probada experiencia. Una vez recibidas todas las candidaturas, el *State Services Commissioner* decide quiénes considera que deberían pasar a la instancia de la entrevista personal. Para ello, se conforma un panel integrado por el *Deputy State Services Commissioner* (DSSC) -actor que apoya en las labores cotidianas al *State Services Commissioner*- y otras personas seleccionadas por su conocimiento y experiencia relacionada con los asuntos del departamento en cuestión. Tras la ronda de entrevistas, la *State Services Commission* decide quién será el aspirante recomendado para el nombramiento. El postulante debe ser aceptado por el ministro correspondiente.

En caso de que el ministro desaprobe la propuesta del *State Services Commissioner*, está en condiciones de nombrar a otro postulante a *Chief Executive* pero bajo la aclaración de que se trata de un nombramiento de índole política (SSC, 2011).

Una vez nombrado, el *Chief Executive* (CE) es empleado bajo los términos y condiciones que se consignan en el contrato de trabajo individual, el que debe contar con el previo acuerdo del Primer Ministro y del Ministro de los Servicios del Estado (SSC, 2011). El contrato establece, de parte del CE, la obligación de entregar determinados resultados de gestión dentro de ciertos plazos. Dichos resultados están vinculados con los *Key Results Areas* (KRA), los cuales a su vez suelen tener relación con los *Strategic Results Areas* (SRA). Además, el acuerdo contractual estipula la obligación de actuar en conformidad con los valores y ética del servicio civil, así como también las causales de rescisión de contrato. Como contrapartida a este grado de responsabilización por los resultados, el CE cuenta con un amplio margen de autonomía para contratar, despedir, fijar remuneraciones y negociar condiciones de trabajo del personal de su agencia, entre otros aspectos. Según el tema, el monitoreo de los contratos está a cargo del *State Services Commissioner*, el Tesoro o la Contraloría.

En el contrato que se suscribe al efectuar el nombramiento del *Chief Executive* se negocia la remuneración. No obstante, el *State Services Commissioner* tiene la facultad de ajustar la remuneración anualmente y de pagar un incentivo por desempeño que alcanza al 15% del paquete remunerativo en función de su contribución al desempeño global del servicio público. El CE recibe un salario equivalente al asignado en puestos similares en el sector privado.

La *State Service Act* (SSA) atribuye al *State Services Commissioner* y a los *Chief Executives* la responsabilidad compartida de desarrollar y promover estrategias para la formación de líderes y gerentes talentosos con las cualidades, la diversidad y la cantidad requeridas para satisfacer futuras necesidades del sector público. En este marco, el *Leadership Development Centre*, órgano conducido por el CE, imparte el *Executive Leadership Programme*, a los efectos de que los funcionarios desarrollen las habilidades necesarias para ocupar posiciones directivas (SSC, 2011).

Australia

Al igual que en Nueva Zelanda, la principal causa que impulsó el proceso de reforma fue la crisis del modelo macroeconómico y de gestión pública basado en un Estado amplio, sumamente centralizado y con múltiples funciones, que tras años de haber sido una herramienta de crecimiento pasó a operar en condiciones de déficit fiscal cada vez más intenso (OCDE, 1997; Martínez Nogueira, 2002). En este contexto, la reforma debía ser extensa y profunda, teniendo al sistema de servicio civil como uno de sus principales ejes.

El diagnóstico realizado por la Comisión Coombs a mediados de los años 70 señalaba que el sobredimensionamiento y el carácter centralizado de la administración pública se convertían en obstáculos para el desarrollo de una gestión más dinámica y eficiente, por lo cual la recomendación fue mejorar la eficiencia y la eficacia a través de la gestión basada en resultados y favorecer la participación de la comunidad. El producto de este proceso fue la sanción de la *Public Service Act* (PSA) en el año 1999 (APSC, 2011).

Básicamente, la Ley formaliza la descentralización de las funciones financieras y de administración del personal, confirmando el poder y la flexibilidad de los jefes de agencias y departamentos, pero con el requisito de una rendición de cuentas más firme. Además, la norma contiene una referencia explícita a los “valores” que enmarcan la actividad de la administración pública (igualdad de oportunidades, imparcialidad, flexibilidad, etc.) y fija un Código de Conducta que contiene las normas de comportamiento esperado para todo aquel que se desempeñe en la administración pública (APSC, 2011). También se introducen conceptos tales como “contratos”, “metas” y “retribución por desempeño”, aspectos claves en el nuevo esquema laboral de los gerentes públicos.

En este marco de reformas también se creó, en 1987, la *Australian Public Service Commission* (APSC) -dirigida por un Comisionado- en reemplazo del Consejo de la Función Pública, como área rectora del sistema de servicio civil. La *Australian Public Service Commission* (APSC) es el eje de un modelo de gestión del sistema de servicio civil que se caracteriza por una fuerte descentralización de funciones en las agencias. Estas, como nunca antes, tienen la potestad de tomar una gran cantidad de decisiones en materia de recursos humanos siempre que sea dentro del marco general establecido por la ley y la APSC. Sin embargo, aun cuando Australia es uno de los países más descentralizados en lo que se refiere a la gestión de los recursos humanos, conserva una cuota relevante de centralización en manos del área rectora. Por un lado, mantiene la atribución de delinear, en el marco de la *Public Service Act* (PSA), de los *APS Values* y de otras disposiciones derivadas, las políticas generales del sistema de servicio civil. Por otro lado, conserva un rol decisivo en lo que se refiere a la gestión del sistema de alta dirección pública.

Uno de los ejes centrales de la reforma australiana fue el desarrollo de la alta gerencia pública sobre la base de la idea de “dejar a los gerentes gerenciar” (Fleury, 2000). En este marco, se crea en 1984 el *Senior Executive Service* (SES), segmento al que la *Public Service Act* (PSA) le asigna la función de: a) proveer a las agencias de *expertise* profesional, asesoramiento y habilidades de gestión; b) estimular la cooperación entre las agencias; y c) promover los *APS Values* y cumplir con el Código de Conducta (APSC, 2011).

El SES abarca tres bandas, alcanzando, en total, 3.049 cargos. Los funcionarios pueden ser contratados en forma permanente o temporal por un plazo de hasta cinco años, o bien pueden ser incorporados para realizar una determinada actividad, permaneciendo en el cargo lo que dure dicha actividad.

La movilidad en el SES australiano reviste una gran relevancia al ser concebido como un instrumento clave para imprimir unidad al sistema y permitir a los directivos adquirir una diversidad de experiencias. La normativa prevé mecanismos de movilidad intra e interjurisdiccional de los ejecutivos, sea como producto de un proceso de selección o de un acuerdo con el jefe de la agencia donde se desempeña el funcionario. También se contempla la movilidad hacia clasificaciones inferiores por diferentes causas previstas en la PSA, entre ellas, desempeño insatisfactorio, causales de incapacidad física o mental, entre otras (APSC, 2011).

En cuanto a los procedimientos de reclutamiento y selección, al presentarse una vacante de nivel *senior*, el jefe de la agencia debe decidir si cubre temporalmente el puesto con algún funcionario del área (siempre que éste haya alcanzado el mismo nivel en el que se produce la vacante) o si inicia un proceso de selección meritocrático. Para cubrirla a través de concurso se recurre a una modalidad abierta de reclutamiento de postulantes. Las convocatorias son difundidas a través del boletín oficial, la prensa escrita y otros medios de comunicación. En el proceso interviene un comité de selección integrado por tres o más personas, de ambos sexos, de las cuales al menos una es externa a la agencia y, previo acuerdo del comisionado, actúa como su representante. Los criterios de selección derivan de una matriz resultante de extensas investigaciones y de un proceso de consultas a un amplio rango de líderes y potenciales líderes del APS denominada *Senior Executive Leadership Capability Framework* (SELCF), la cual es revisada cada tres años a los fines de asegurar su adaptación al entorno (APSC, 2011). Las agencias son las encargadas de establecer los medios utilizados para evaluar a los postulantes, siempre dentro del marco de la *Public Service Act* y las instrucciones de la *Australian Public Service Commission*.

Además de las evaluaciones de desempeño relacionadas con los objetivos de gestión que figuran en su contrato de trabajo, las competencias de los *Senior Executives* (SE) son constantemente examinadas a través de un mecanismo de 360 grados diseñado en el marco del *Senior Executive Leadership Capability Framework* (SELCF) mencionado anteriormente. Responden una encuesta (que contiene 100 preguntas) el propio evaluado, su superior, sus pares y otros miembros del personal. La

herramienta les es útil a las agencias para hacer una evaluación comprehensiva de las competencias globales con las que cuentan (APSC, 2011).

Los resultados de estas evaluaciones sirven como insumo para los programas de desarrollo, los cuales se diseñan con el objeto de reflejar las competencias estipuladas en el SELCF y mejorar el desempeño del APS. La *Australian Public Service Commission* trabaja con las principales instituciones y proveedores de formación para diseñar programas ajustados a las cambiantes necesidades de los funcionarios. De esta política se deriva la creación de la *Australian and New Zealand School of Government* (ANZSOG). Esta instancia de formación fue impulsada en el año 2002 por un consorcio de los gobiernos australiano y neozelandés, universidades y escuelas de negocios con la finalidad de crear una institución focalizada en las necesidades del gobierno y de la comunidad.

El esquema de remuneraciones en Australia presenta un elevado grado de descentralización. En particular, las remuneraciones del segmento *senior* se acuerdan en los convenios individuales globales. Los salarios están compuestos por una base fija y otra variable. Se procura que las políticas salariales de la administración central se ajusten a las remuneraciones del sector público ampliado. A raíz de la disparidad remunerativa entre las agencias, generada por la descentralización de las decisiones salariales, se realiza una encuesta a los efectos de equiparar las remuneraciones.

Chile

En el caso chileno, la reforma reconoce un origen bastante diferente al de las experiencias modelo, aunque también tuvo un alcance más acotado. En un contexto de alto crecimiento, estabilidad macroeconómica y sistemática reducción de la pobreza, la modernización de la gestión pública se instala como una prioridad en la agenda del segundo gobierno de la Concertación (1994-2000). Durante esa gestión, así como en la tercera del mismo color político, se impulsa una serie de iniciativas orientadas hacia la reforma, como la constitución del Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública (CIMMGP) y el proceso de negociación con la Asociación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF), pero será recién durante este tercer gobierno, cuando un escándalo de corrupción por el pago de sobresueldos a funcionarios públicos en el Ministerio de Obras Públicas (“MOPgate”), acelera el ritmo de las reformas y propicia la promulgación de la Ley del Nuevo Trato Laboral (LNTL) en el año 2003 (Iacoviello, 2009; Iacoviello y Zuvanic, 2005).

Factores de naturaleza eminentemente política actúan como disparadores de esta nueva norma que representa un punto de inflexión entre una carrera funcionaria estancada y marcada por el “cuoteo político” de las áreas entre los partidos de la coalición gobernante y la voluntad de instaurar un servicio civil más profesionalizado, probo y transparente (Iacoviello, 2009; Navia, 2004).

La Ley del Nuevo Trato Laboral (LNTL) crea la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC), dependiente del Ministerio de Hacienda, como órgano rector del sistema de gestión de recursos humanos, asumiendo las funciones que históricamente desempeñó la Dirección Nacional de Presupuestos (DIPRES). Este órgano descentralizado es conducido por un director, cargo de exclusiva confianza del Presidente. La DNSC es responsable de la coordinación, supervisión y perfeccionamiento de las funciones de personal de los servicios de la administración civil del Estado (Santiago Consultores Asociados, 2011; Iacoviello, 2009). Además, la misma ley creó el Consejo de Alta Dirección Pública (CADP) que conduce y regula el proceso de selección de los cargos de jefes superiores de servicio e integra el comité de selección para proveer los puestos administrativos del segundo nivel jerárquico. Este órgano autónomo está integrado por el Director de la DNSC y cuatro consejeros designados por el Poder Ejecutivo y ratificados por el Senado Nacional. La conformación del CADP es de naturaleza técnica y pluripartidista (Iacoviello, 2010; Iacoviello, 2009).

La LNTL también instauró el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) orientado a regular la incorporación, movilidad y desvinculación de los funcionarios de exclusiva confianza que desempeñen cargos directivos. Estos funcionarios responden por la gestión eficaz y eficiente de sus funciones en el marco de las políticas públicas y planes definidos por la autoridad, las instrucciones impartidas por sus

superiores jerárquicos y los términos del convenio de desempeño que suscriban (Iacoviello, 2009; Santiago Consultores Asociados, 2011).

El sistema abarca 108 servicios públicos adscritos, alcanzando 978 cargos, 176 correspondientes al primer nivel y 802 al segundo nivel (SSCI, 2011). Los altos directivos pueden durar en sus funciones tres años, renovables hasta dos períodos, sujeto al cumplimiento de un convenio de desempeño y a la dedicación exclusiva de sus funciones. Al tratarse de funcionarios de exclusiva confianza, pueden ser removidos contra el pago de una indemnización (Iacoviello, 2009). Además de la temporalidad en el ejercicio de las funciones, los concursos del sistema promueven la renovación de cuadros directivos en el Estado, ya que el 61% de los nombrados no ocupaba el cargo previamente, generando así movilidad horizontal (Iacoviello y Zuvanic, 2005; Pérez Fuentes, 2008, en Iacoviello, 2009).

La incorporación al SADP se realiza mediante sistemas abiertos que fomentan el ingreso externo, política que se refleja en el hecho de que un 16% de los nombrados en cargos directivos y un 59% de las postulaciones provienen del sector privado. El proceso de concurso se inicia con la convocatoria a través de los medios de comunicación masivos, la prensa escrita, la página web del Servicio Civil, el Diario Oficial y de un sistema de postulación en línea denominado SPEL. Los perfiles para los cargos a cubrir son aprobados por el Consejo de Alta Dirección Pública (CADP) a partir de una propuesta de la autoridad política del servicio en el que se produce la vacante (Ramírez Alujas, 2007, en Iacoviello, 2009). Posteriormente, una empresa especializada en selección realiza el análisis curricular de los candidatos, el chequeo de los antecedentes y las entrevistas respectivas para luego elevar una nómina de preseleccionados al órgano colegiado que interviene en la selección. Dependiendo del cargo y del nivel jerárquico, el CADP (en el caso de cargos de nivel I) o un Comité de Selección designado por éste (en el caso de cargos de nivel II), elige a los mejores candidatos y luego de entrevistarlos personalmente elabora una nómina corta, con no menos de tres y no más de cinco candidatos, que es propuesta a la autoridad facultada para el nombramiento final, ya sea el Presidente, Ministro o jefe del servicio correspondiente (SSCI, 2011; Santiago Consultores Asociados, 2011; Iacoviello, 2009).

Los altos directivos públicos suscriben acuerdos de desempeño trienales con las autoridades correspondientes en el marco de sistemas de evaluación y control de gestión globales. En este escenario, la gestión del rendimiento abarca tres instancias: i) la evaluación institucional a partir de los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y los convenios de desempeño, ii) la calificación grupal, y iii) la evaluación del desempeño individual (Iacoviello y Zuvanic, 2005). A la autoridad jerárquica correspondiente le compete evaluar anualmente el grado de cumplimiento de los objetivos acordados y a la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) le atañe el registro y seguimiento de las evaluaciones (SSCI, 2011; Iacoviello, 2009; Santiago Consultores Asociados, 2011).

La Ley del Nuevo Trato Laboral (LNTL) le atribuye a la DNSC la responsabilidad de realizar estudios sobre remuneraciones en los sectores público y privado a los fines de proponer las asignaciones del segmento directivo. En este marco, se desarrolló un análisis comparativo mediante el cual se constató la existencia de una brecha demasiado significativa entre las remuneraciones de los Altos Directivos Públicos y las que el sector privado paga en cargos con responsabilidades análogas, fenómeno ante el cual se definió un salario de retención y un salario de atracción para los altos directivos (Santiago Consultores Asociados, 2011; Iacoviello, 2009; SSCI, 2011). Además del componente fijo, el salario de los funcionarios incluye componentes variables ligados al desempeño colectivo, individual e institucional, así como también un Premio Anual por Excelencia Institucional, entre otros (Pérez Fuentes, 2008, en Iacoviello, 2009).

La DNSC tiene competencia directa en la formación y desarrollo de los altos directivos públicos, abarcando un Programa de Inducción y un Programa de Formación para la franja gerencial. Más allá de estos avances, Chile aún no cuenta con una escuela de formación de funcionarios públicos (Pérez Fuentes, 2008, en Iacoviello, 2009), sino que basa su oferta en la contratación de universidades a través de la licitación de programas de formación cuyos lineamientos son establecidos por la DNSC.

México

En el año 2003 se inicia, por primera vez y de manera formal, un esfuerzo sistemático de implantación de un servicio civil de carrera en la administración pública a nivel federal a través de la aprobación de la Ley de Servicio Profesional de Carrera (LSPC). Este nuevo esquema surge en un contexto de alternancia político-partidista en el que la llegada del Partido Autonomista Nacional (PAN) a la presidencia crea las condiciones propicias para que el servicio civil se incorpore a la agenda de reformas políticas y administrativas del nuevo gobierno (Martínez Puón, 2009; Iacoviello ...[et al], 2006).

Al margen de las modificaciones que se introdujeron a la LSPC en el año 2007, la razón de ser de la aprobación de esta norma aún subsiste, que es la de implantar principios de mérito, igualdad de oportunidades, eficiencia y responsabilidad para llenar las vacantes otrora monopolio del personal de confianza. En México, el personal se estratifica en funcionarios de base, quienes desempeñan tareas operativas y gozan de estabilidad, y los funcionarios de libre designación, quienes carecen de inamovilidad. Estos últimos se dividen entre los cargos políticos, nombrados por las autoridades, y los de nivel medio o de confianza, segmento conformado por profesionales semi-independientes que ocupan los cargos técnicos, legales y administrativos (Iacoviello ...[et al], 2006; Martínez Puón, 2006 y 2009). La citada regulación pretende operar sobre esta franja del nivel medio que abarca 36.690 puestos, produciendo cambios en la condición laboral de estos empleados (Iacoviello ...[et al], 2006).

La administración del personal de carrera consta de varios actores y niveles de decisión y ejecución, desde la Secretaría de la Función Pública (SFP) y su Consejo Consultivo, que establecen la normativa general y el diseño de la gestión de recursos humanos, seguidos por los Comités de Selección (CTS) y los Comités Técnicos de Profesionalización (CTP) de cada dependencia, con delegados del órgano rector, hasta el jefe inmediato de cada uno de los funcionarios. La implantación del sistema descansa en las dependencias, específicamente en 76 Comités de Selección y Profesionalización que tienen el poder decisorio sobre el ingreso del personal, su evaluación, sus planes de carrera, etc., y en las Direcciones de Recursos Humanos, con un papel operativo central. Se crea dentro de la Secretaría una entidad experta, la Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización de la Administración Federal, responsable de dirigir, organizar y operar el sistema profesional de carrera y emitir criterios generales para su funcionamiento (Iacoviello ...[et al], 2006; Martínez Puón, 2006 y 2009).

En el plano ético, una de las acciones prioritarias de la Secretaría de la Función Pública es la inhibición y sanción de las prácticas corruptas (SFP, 2011). Por otra parte, la Ley de Servicio Profesional de Carrera (LSPC) establece que no podrá existir discriminación de ninguna naturaleza (edad, religión, género, etc.) para pertenecer al servicio.

La norma, recientemente modificada, contempla la instauración de un sistema mixto que combina mecanismos de acceso cerrados y abiertos. Los Comités de Selección emiten convocatorias anuales dirigidas: i) a los servidores públicos en general, ii) a todo interesado que desee ingresar al sistema, o iii) a todo interesado que integre la reserva de aspirantes de la rama de cargo o puesto que corresponda a la vacante en la dependencia. Los concursos y las vacantes a cubrir son publicados en el Diario Oficial de la Federación, además de estar disponibles en la página electrónica de la Secretaría de la Función Pública. La página web es la única vía para concursar a un puesto sujeto a la Ley de Servicio Profesional de Carrera y está diseñada para conservar el anonimato de los postulantes durante la primera fase del concurso.

Los perfiles de competencias de los directivos incluyen visión de servicio y capacidades técnicas y gerenciales. Las competencias gerenciales se definen entre la SFP, expertos en el tema y las dependencias, mientras que las técnicas están principalmente en manos de las dependencias según los lineamientos que proporciona el órgano rector.

En cada dependencia, el Comité Técnico de Profesionalización es el encargado de establecer las reglas de valoración y el sistema de puntuación general aplicables al proceso de selección, en

consonancia con las directrices emitidas por la SFP. Sujetos a tales disposiciones, el Comité de Selección (CTS) determinará los exámenes de conocimientos y las evaluaciones de habilidades aplicables a cada puesto y otras especificaciones. El sector de recursos humanos instrumenta las evaluaciones y, además, examina la experiencia y mérito de los candidatos. En función de los resultados obtenidos, el área de recursos humanos elabora una lista de aspirantes en orden de prelación y el CTS determina el número de los aspirantes que pasa a la etapa de entrevistas a los efectos de elegir a los finalistas y, posteriormente, define el ganador. En igualdad de condiciones, los funcionarios públicos pertenecientes a la dependencia tendrán preferencia. Los finalistas no seleccionados integrarán la reserva de aspirantes durante un año, pudiendo participar únicamente en los procesos de selección de la propia dependencia (Cedillo Hernández, 2003; Martínez Puón, 2009; Iacoviello ...[et al], 2006).

En lo referente a la formación, el sistema no cuenta con un órgano público central de capacitación. El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) es una asociación civil independiente, por lo que la oferta educativa no es obligatoria para los funcionarios. Los Comités Técnicos de Profesionalización son los responsables tanto de establecer los programas de capacitación, sobre la base de la detección de necesidades de cada dependencia, como de determinar el carácter obligatorio u optativo de las actividades de formación. Los cursos de capacitación deberán ser impartidos por instituciones educativas o de investigación, públicas o privadas, o por expertos registrados en la SFP. Los funcionarios están obligados a cursar los programas de formación que establezca el Comité Técnico de Profesionalización de su respectiva dependencia y a certificar, cada cinco años, las capacidades requeridas mediante evaluaciones. La acreditación es una condición para la permanencia en el sistema y en el cargo (Cedillo Hernández, 2003; Iacoviello ...[et al], 2006). Al margen de todas estas previsiones formales, en la práctica este mecanismo no se encuentra en pleno funcionamiento.

La gestión del rendimiento no ocupa un lugar preeminente en el servicio civil mexicano. La normativa prevé que la planificación y el seguimiento se harán mediante evaluaciones individuales y grupales, semestrales y anuales, en el marco de una evaluación institucional de resultados. A pesar de estas disposiciones formales, en la práctica este subsistema presenta un bajo nivel de desarrollo. En este sentido, de un estudio denominado Programa Especial para el Servicio Profesional de Carrera 2004-2006, emerge que solo el 13% de las instituciones manifestó tener actividades de evaluación del desempeño para puestos sujetos a la Ley (Iacoviello, 2006 ...[et al]; Martínez Puón, 2006 y 2009).

La normativa contempla el otorgamiento de compensaciones extraordinarias, que no integran el salario, en función del desempeño satisfactorio y de la disponibilidad presupuestaria de la dependencia. Los Comités Técnicos de Profesionalización son los encargados de elaborar los proyectos para la entrega de estos incentivos y reconocimientos (LSPC, 2003). Más allá de las escasas disposiciones contempladas en la Ley de Servicio Profesional de Carrera en materia de remuneraciones, no existe una estrategia salarial consistente, con reglas claras de compensación económica y las habilidades involucradas en las tareas y en los logros obtenidos (Iacoviello ...[et al], 2006).

Argentina

En el marco del advenimiento de la democracia se impulsaron cambios con el objeto de transformar el aparato administrativo y articularlo con la ciudadanía. Una de las principales reformas consistió en la creación del Cuerpo de Administradores Gubernamentales (CAG) en el año 1984, inspirada en la experiencia francesa de la École Nationale d'Administration (ENA). En su carácter de agentes de cambio de una administración democrática los AG desempeñarían una función de articulación entre el funcionario político y los funcionarios de línea (Piemonte, 2005; Pulido, 2005). Con el propósito de reestructurar el aparato estatal a través de un esquema de asignaciones móviles a las diversas jurisdicciones públicas, los miembros del cuerpo integrarían las áreas críticas de gobierno en materia de gestión de las políticas públicas, aunque sin excluir la posibilidad de participar en funciones de investigación, asesoramiento y coordinación (Negri, 2000; Piemonte, 2005).

Este cuerpo, que cobró un fuerte impulso con la restauración de la democracia, pronto se vio afectado por los vaivenes de la política. Este rol de “bisagra” entre los roles político y técnico asignado a los nuevos funcionarios no estaba instalado en la cultura administrativa. De esta manera, el Cuerpo de Administradores Gubernamentales generaba resistencia entre los funcionarios políticos, al no estar alineados políticamente con el partido gobernante, y entre los funcionarios de línea, al percibirlos como una competencia y una limitación a su acceso a los niveles superiores. Ante este contexto, el espacio concedido a los Administradores Gubernamentales (AG) en el proceso de transformación del Estado fue variando a tal punto que del rol emblemático en el proceso de reforma administrativa atribuido en sus orígenes pasó a plantearse la disolución del cuerpo a inicios del milenio (Piemonte, 2005). Este fenómeno se ve reflejado en el hecho de que los llamados a concursos datan de 1985, 1986, 1987 y, el último, de 1993. A lo largo de estas cuatro aperturas se incorporaron 202 AG, de los cuales permanecen 162 en la actualidad, en gran medida debido a la baja que se produjo en el marco del programa de retiro voluntario instaurado por el gobierno aliancista que asumió en 1999 (Piemonte, 2005).

Estos funcionarios gozan de estabilidad en su calidad de miembros del cuerpo y son asignados a diversos organismos que así lo demanden por un plazo máximo de tres años, prorrogable por un lapso de dos años si hubiese acuerdo entre las partes. La periodicidad en el ejercicio de las funciones en una determinada dependencia le imprime una dinámica de rotación al sistema, factor que favorece el intercambio de experiencias y una mirada general de la problemática estatal (Negri, 2000; Pulido, 2005).

Bajo la coordinación de la Secretaría de la Gestión Pública (SGP), la incorporación al cuerpo se realiza a través de concursos abiertos cuyos llamados se hacen extensivos a aspirantes provenientes tanto del sector público como privado. Los postulantes deben ubicarse dentro de una franja de edad y haber obtenido un título universitario o terciario de al menos cuatro años de formación, entre otros requisitos formales. Las rondas de selección son sucesivas y eliminatorias, incluyendo exámenes de cultura general y habilidades intelectuales, talleres y entrevistas individuales y grupales. Los candidatos que aprueban esta serie de evaluaciones secuenciales, ingresan por orden de puntaje al Programa de Formación de Administradores Gubernamentales (PROFAG) por un período de dos años. Los aspirantes que logran superar los exámenes y pasantías incluidos en el PROFAG acceden en forma inmediata al escalafón específico de Administradores Gubernamentales (AG) (Pulido, 2005; Minsky, 1997).

La carrera dentro del escalafón específico del CAG se estructura en tres niveles y diferentes grados en cada uno. Las promociones están condicionadas a la evaluación anual del desempeño que contempla una calificación ponderada en la que intervienen múltiples actores, entre ellos, los mismos Administradores Gubernamentales, e incluye como requisito la acreditación de formación permanente (Pulido, 2005). El proceso de calificación es articulado por la Coordinación para luego elevar las propuestas de evaluación y ascensos a la Secretaría de la Gestión Pública.

La remuneración de este cuerpo de funcionarios abarca una asignación correspondiente a la categoría o nivel y un adicional por grado. El salario no contempla ningún aspecto variable sujeto al desempeño. Inicialmente, las remuneraciones correspondientes a estos funcionarios superaban las retribuciones de los cargos superiores del escalafón general. Estas diferencias salariales pronto se fueron revirtiendo en perjuicio de los administradores, hasta lograr un equilibrio entre los dos escalafones. El salario es similar a los niveles gerenciales medios y bajos de las empresas privadas (Minsky, 1997).

En lo que respecta específicamente a la formación, el PROFAG tiene como objetivo dotar de una base común de recursos teóricos y prácticos a los postulantes provenientes de especialidades universitarias diversas. El Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) es el organismo responsable del dictado del mencionado programa. A este esquema se agrega la Asociación de Administradores Gubernamentales (AAG), organización sin fines de lucro que fue conformada con la finalidad de asegurar el desarrollo profesional y la capacitación continua de sus asociados, así como

promover la vinculación científica, técnica y cultural con entidades afines, nacionales o extranjeras. En el seno de esta institución se creó el Centro de Estudios de Política, Administración y Sociedad (CEPAS) con el objeto de generar un ámbito de debate y reflexión sobre el sector público (Pulido, 2005: 9).

Perú

Con posterioridad a varios ciclos de reformas iniciados en la década del 90 y en el marco de una suerte de parálisis producida por la falta de reglamentación de la Ley Marco de Empleo Público (2004), en el año 2008 el gobierno peruano, en uso de las facultades delegadas por el Poder Legislativo, impulsó una serie de decretos con la finalidad de fortalecer la institucionalidad del servicio civil y de profesionalizar el segmento directivo del empleo público. A tales efectos, mediante el Decreto N° 1023 se dio origen a SERVIR como área rectora del servicio civil y, a través del Decreto Legislativo N° 1024, se creó el Cuerpo de Gerentes Públicos (CGP) (Corrales Angulo, 2010; Iacoviello, 2011).

SERVIR surgió ante la ausencia de un órgano rector del sistema de recursos humanos desde el año 1995. Si bien esta institución está funcionando progresivamente como productora de coherencia sistémica y obteniendo el reconocimiento del entramado institucional de la administración pública, requiere aún de maduración para desempeñar acabadamente el rol que le ha sido asignado (Iacoviello, 2011).

El Cuerpo de Gerentes Públicos (CGP) surgió con el objetivo de atraer recursos humanos altamente calificados que pudieran ocupar los puestos directivos de las organizaciones de nivel nacional, regional y local (SERVIR, 2010, en Iacoviello, 2011). El contexto previo a esta norma estuvo signado por el reclutamiento generalizado de los cargos directivos con base en la confianza, limitando el acceso de los más idóneos a los puestos jerárquicos y generando una elevada rotación en tal segmento, lo cual afectaba la continuidad de las políticas públicas (Corrales Angulo, 2010). Además, se buscaba que la franja gerencial liderase una reforma hacia adentro (SERVIR, 2010, en Iacoviello, 2011). Se contempla que este cuerpo funcione transitoriamente, sirviendo inicialmente a la puesta en marcha de la profesionalización del nivel directivo para luego de transcurridos los 10 años que se prevé demandará el proceso de implementación de la reforma, integrarlo a lo que será la regulación general de los directivos públicos (Corrales Angulo, 2010).

Este cuerpo, que se aspira que esté compuesto por 350 gerentes, está integrado por 137 directivos sobre un total de 478.817 cargos de la administración central. Los Gerentes Públicos (GP) gozan de estabilidad, pero la permanencia está sujeta al desempeño satisfactorio, al carácter transitorio del servicio y a la efectiva demanda de las entidades de destino sobre el *pool* de gerentes públicos disponibles. La temporalidad de las asignaciones -tres años, prorrogables por dos años más- le imprime una gran flexibilidad y movilidad al sistema (Corrales Angulo, 2010; Decreto Legislativo N° 1024).

El proceso de selección es conducido por SERVIR e incluye dos etapas. En la primera, que puede ser llevada a cabo total o parcialmente por una empresa tercerizada, se realiza el reclutamiento abierto a nivel nacional y una preselección de candidatos. A través de la intervención de empresas privadas se busca otorgar mayor legitimidad a los nuevos procesos y aprovechar el *expertise* de algunas organizaciones especializadas en la selección de ejecutivos por competencias. Las empresas, con plena independencia, elaboran una terna que elevan a SERVIR. En el segundo estadio se imparte lo que se denomina un Curso de Introducción con el objetivo de desarrollar una visión común del rol de los gerentes públicos entre los participantes, alinear conocimientos claves, consolidar y evaluar competencias de los candidatos. Se incorporan al cuerpo los candidatos de la terna que aprueben el mencionado curso. El postulante que obtiene mayor puntaje y adecuación es asignado a la posición, los restantes quedan en situación de disponibilidad para ser asignados a otro cargo en función de nuevos requerimientos. Los postulantes deben ajustarse a un perfil tipo conformado por competencias genéricas, habilidades y actitudes (Corrales Angulo, 2010).

La coordinación de las actividades de desarrollo está a cargo de SERVIR. Además del Curso de Introducción descrito precedentemente, los integrantes del Cuerpo de Gerentes Públicos (CGP) están sometidos a un proceso de formación continua que incluye desde actividades de capacitación destinadas a los gerentes públicos y a su equipo de colaboradores hasta un programa de *coaching* ejecutivo impartido por una empresa especializada (Corrales Angulo, 2010).

La evaluación del desempeño incluye dos instancias: por un lado, la evaluación del cumplimiento de metas definidas en el marco de los convenios suscritos entre la entidad solicitante y SERVIR; por otro lado, la evaluación de las competencias. En una fase inicial se está avanzando en la evaluación del cumplimiento de metas para proseguir con la evaluación de competencias. Se prevé que el gerente que no logre cumplir con el 50% de las metas en dos evaluaciones anuales, sea excluido del cuerpo (Corrales Angulo, 2010; Iacoviello, 2011).

Se busca diseñar una política remunerativa competitiva para el Cuerpo de Gerentes Públicos a los fines de atraer y retener profesionales altamente capacitados. Un reflejo de tal propósito es que el Decreto N° 1024 prevé que la remuneración de un gerente podrá superar en un 30% a la retribución correspondiente a un Ministro. La remuneración de un miembro del cuerpo comprende una escala básica, una bonificación mensual por cambio de residencia habitual y un incentivo a la productividad y buen desempeño. Este último componente remunerativo aún no ha sido implementado (Corrales Angulo, 2010).

2. Las lecciones aprendidas

A pesar de las diferencias en el contexto en el que se insertan, los objetivos que se plantean y la realidad institucional que pretenden modificar y mejorar, se pueden extraer algunos lineamientos básicos a partir de las seis experiencias estudiadas.

El fortalecimiento del área rectora es crucial para el sostenimiento de la reforma

Fundamentalmente en los países desarrollados, pero también en América Latina, las áreas rectoras son el centro de la *planificación estratégica en materia de políticas de recursos humanos*. Dicha planificación se apoya en la misión organizacional y los mandatos legales en vigencia, de los cuales se derivan las tareas/objetivos que el área rectora tiene, ya sea en términos de diseño como de implementación.

La importancia del área rectora como autoridad de planificación y diseño de políticas es un aspecto clave en los casos de Australia y Nueva Zelanda. A pesar de ser dos casos de descentralización de funciones en las entidades, la delegación no ha incluido aspectos estratégicos, tales como el diseño de políticas y la gestión del sistema de alta dirección pública. Es por ello que en ambos países no solamente se invierten importantes recursos en el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades del área rectora, sino también hay una preocupación por contar con una clara definición de la misión organizacional que sea el reflejo de los mandatos normativos (leyes de empleo público). El resultado de esa combinación de referencias son los planes plurianuales (generalmente cubriendo quinquenios) que contienen objetivos de implementación de políticas y fundamentalmente de diseño, en línea con el rol de planificación estratégica que las áreas rectoras asumen.

Este tipo de lógica, en el caso de los países de América Latina, se manifiesta de una forma más difusa e imprecisa. En Chile, por ejemplo, la Dirección Nacional de Servicio Civil (DNSC) tiene funciones asignadas normativamente, principalmente asociadas al diseño y la planificación, que no se ven explícitamente reflejadas en su misión (Santiago Consultores Asociados, 2011). Estas apreciaciones también son válidas para los casos mexicano y peruano, donde la planificación está centrada, principalmente, en la gestión presupuestaria, aunque cabe resaltar que a partir de la creación de SERVIR en Perú, se han registrado importantes avances en la dotación de contenido estratégico a las políticas de recursos humanos por parte del área rectora del sistema (Iacoviello ...[et al], 2006; Iacoviello, 2011).

Por ello, 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.

Otro aspecto central en el cual las áreas rectoras tienen fuerte incidencia en los países anglosajones estudiados es el *establecimiento y gestión de un marco ético-valorativo* para la alta dirección pública. En el caso de Australia, este aspecto está formalizado en los *Australian Public Service (APS) Values*, mientras que Nueva Zelanda cuenta con un Código de Conducta. En ambos países estas herramientas fueron formuladas por el área rectora, que además tiene la responsabilidad de velar por su cumplimiento.

La dimensión ético-valorativa es central al menos por dos motivos. Por un lado, porque brinda un marco de transparencia que es referencia de la actuación pública en general y de la gestión de los recursos humanos en particular. En este sentido, los valores de la función pública atraviesan transversalmente el sistema de gestión de recursos humanos y regulan los límites y posibilidades de los funcionarios cualquiera sea su agrupamiento escalafonario. En segundo lugar, porque al ser una responsabilidad directa del área rectora le permite fortalecer su rol de planificación del sistema en su conjunto y de autoridad de control.

A diferencia de Australia y Nueva Zelanda, esta dimensión tiene en los países de la región una presencia formal más difusa. Esto, por supuesto, no significa que la ética del servidor público sea un elemento poco importante, sino que las referencias en este plano son incompletas (solo se menciona la no discriminación en el acceso a la función pública en el caso chileno o la sanción de las prácticas corruptas en el caso mexicano) y aun escasamente formalizadas (no se cuenta con un código de conducta o un dispositivo de naturaleza similar en el caso chileno).

Estas diferencias en cuanto a la centralidad de la dimensión ético-valorativa están también ligadas al rol divergente que desempeñan las áreas rectoras en función del grado de consolidación de los procesos de reforma. En los casos chileno o peruano, donde los cambios han cobrado mayor impulso o se han instrumentado en los últimos años, las prioridades estratégicas se dirigen a asignar un papel más bien instrumental al área rectora de la gestión de recursos humanos en los procesos de modernización, mientras que en los casos anglosajones, donde las reformas están más afianzadas, los objetivos estratégicos se orientan, entre otros aspectos, a incrementar los niveles de confianza en el servicio civil.

Por lo tanto, avanzar en esta dirección permitiría a los países de la región dar ese salto cualitativo en los procesos de modernización de los respectivos servicios civiles, transitando el camino hacia un servicio civil de calidad y confiable. Y en términos más específicos, daría la posibilidad a las áreas rectoras de fortalecer su rol de planificador estratégico del sistema y autoridad de control de su funcionamiento.

La piedra basal es un sistema transparente y eficiente de reclutamiento y selección

Un denominador común de los seis casos es el énfasis en el proceso de reclutamiento y selección de los funcionarios al momento de su incorporación al sistema. A semejanza de sus pares anglosajones, los casos latinoamericanos analizados -aunque México exhibe ciertas dificultades- están transitando por la vía del *enfoque de competencias*. La implantación de este tipo de mecanismo flexible, que trasciende la mera exigencia de credenciales formales en las instancias de selección, permite conformar puestos polivalentes y versátiles con capacidad de adaptación a entornos cambiantes y ajustados a la estrategia organizacional (Iacoviello y Strazza, 2009).

En los países anglosajones analizados, los perfiles son elaborados sobre la base de instrumentos que sistematizan las capacidades y competencias requeridas (*New Zealand Public Service Chief Executive Competency Profile*, en Nueva Zelanda, y el *Senior Executive Leadership Capability*

Framework, en Australia). Estos instrumentos son el resultado de un largo proceso de reflexión y planificación de parte de las entidades rectoras. Incluso, en el caso de Nueva Zelanda, el proceso contó con la participación de actores no estatales, específicamente de empresas privadas, pero siempre con la entidad rectora como eje coordinador del proceso.

Los procesos de elaboración de perfiles de los altos directivos en Chile, aunque con un menor grado de desarrollo, presentan la misma tendencia. A partir de un análisis de una serie de perfiles en el seno del ámbito público, se definieron las competencias genéricas que los ocupantes de los cargos directivos deben reunir (Iacoviello, 2009).

La incorporación de estos marcos de referencia en cuya elaboración participan actores internos y externos permite dotar de mayor previsibilidad y transparencia al sistema, al igual que contribuye a la mejora de otros subsistemas como el de gestión del rendimiento y del desarrollo.

Otra tendencia que identificamos en los seis casos analizados es que se concentra en el área rectora la *responsabilidad última por la elaboración de los perfiles*, y las entidades de destino los aprueban. En el caso de los países anglosajones, al momento de hacer una incorporación, es el área rectora la encargada de elaborar los perfiles generales y específicos de los altos directivos públicos según el puesto a cubrir y las características de la entidad receptora. Luego, la entidad correspondiente es la encargada de aprobar el perfil.

En los casos de Argentina y Perú, la elaboración de los perfiles de los postulantes también responde a un perfil de base que engloba las competencias requeridas. Al igual que en Australia y Nueva Zelanda, el diseño de los perfiles generales y específicos son responsabilidad del área rectora pero en estos casos no requieren ser aprobados por las entidades receptoras. Esta característica de centralización del diseño de perfiles se vincula al modelo de Cuerpo Profesional que caracteriza a las experiencias argentina y peruana.

Por su parte, en el caso de Chile, el proceso conserva la participación de más de un actor, tal como ocurre en los países centrales, pero tiene un sentido inverso. A diferencia de todos los casos citados, aquí es la entidad receptora la responsable de elaborar el perfil del postulante según la naturaleza del puesto gerencial a cubrir, para luego ser aprobado por la Dirección Nacional del Servicio Civil.

Tal como lo demuestran las experiencias internacionales, el diseño de la función de recursos humanos debe balancear la centralización de la planificación y la participación de las instituciones en dicho proceso. Este esquema, por un lado, acarrea beneficios en términos de coherencia estratégica, puesto que reserva al área rectora las definiciones más estratégicas en la definición de los puestos y sus requerimientos. Pero al mismo tiempo, al prever la participación de las entidades como instancias de aprobación, asegura que la incorporación de profesionales sea funcional a los requerimientos particulares del puesto y considere las características de la organización de destino.

Otra característica transversal a los seis casos es la *incorporación de mecanismos para garantizar la imparcialidad y transparencia en los procesos de reclutamiento y selección*, aunque los países recurren a mecanismos diversos para este fin. Mientras que algunos han optado por adoptar dispositivos de selección externos para la incorporación de los ocupantes de cargos jerárquicos, otros, como es el caso de Argentina, se han inclinado por integrar a los miembros de los cuerpos directivos en los procesos de acceso.

La participación de empresas privadas en los procesos de reclutamiento y preselección de los postulantes a ocupar cargos correspondientes al segmento directivo es una práctica que ha permitido, tanto al servicio civil neozelandés como al chileno y peruano, dotar a estas instancias de mayor transparencia. Al mismo tiempo, se mejora la eficiencia de los procesos capitalizando la experticia de empresas especializadas en recursos humanos.

Sin embargo, esta no es la única estrategia adoptada para garantizar la imparcialidad y la claridad de los procedimientos de selección. Tal como se anticipó precedentemente, Argentina ha perseguido estos fines confiando el proceso de reclutamiento y selección a los propios integrantes del Cuerpo de

Administradores Gubernamentales (CAG) a partir de la segunda cohorte. Los incentivos funcionaron de manera óptima, resultando en procesos transparentes, confidenciales y absolutamente profesionales.

También relacionado con la garantía de transparencia, en los casos anglosajones y latinoamericanos próximos al modelo de empleo (Chile y México), *intervienen órganos colegiados en los procesos de selección*. Estos sistemas ponen un especial acento en el profesionalismo e independencia de los órganos responsables de la selección a los fines de brindar reaseguros ante la eventual politización y manejo discrecional del servicio civil (Longo, 2004, en Iacoviello y Strazza, 2009). La participación de estos órganos autónomos, altamente profesionales y técnicos, permite dotar de mayor transparencia al proceso de incorporación (Iacoviello y Strazza, 2009).

Estos comités, paneles o consejos tienden a conformarse en el seno del Poder Ejecutivo, aunque en algunos casos se admite la participación de algún miembro externo, como en la experiencia australiana. A diferencia de esta inclinación, Chile ha optado por adoptar una variante para la composición de estos cuerpos plurales, proporcionando a la región una alternativa interesante ante las especificidades de su entorno. La ratificación de los integrantes del Consejo de Alta Dirección Pública por parte del Senado y el carácter multipartidista y técnico que este órgano asume, permite el ejercicio del monitoreo parlamentario sobre el servicio civil a los fines de limitar los posibles riesgos de utilización clientelar de los cargos directivos por parte de los detentores del poder. Estos controles son efectivos en contextos en los que predomina un fuerte compromiso de las fuerzas políticas y sindicatos con la profesionalización del servicio civil, tal como lo reflejó la aprobación de la Ley del Nuevo Trato Laboral en Chile, norma que fue fruto de un amplio proceso de consenso entre partidos políticos y representantes sindicales (Iacoviello y Strazza, 2009).

Por último, es interesante el mecanismo de evaluación de candidatos a partir de “*cursos de formación-selección*” aplicados en los cuerpos de directivos en Argentina y Perú. Este esquema, típico del servicio exterior en muchos países del mundo, permite por un lado evaluar el nivel de conocimientos y competencias que los postulantes presentan previo a incorporarse al puesto a cubrir, al tiempo que se forma a los postulantes dentro del marco definido por la entidad rectora, de manera tal de promover una cierta homogeneidad y espíritu de cuerpo.

Siendo el resto de los casos -Chile y México- sistemas de empleo, no tendría sentido replicar el esquema del curso de formación-selección, pero sí se podrían buscar alternativas que permitan maximizar la interacción entre la red de directivos públicos para conformar un entramado de red. En esta línea, en Chile se ha formado una comunidad de práctica entre los altos directivos públicos, en los cuales se comparten experiencias de gestión y se trabaja el desarrollo de competencias directivas.

El diseño debe considerar el compromiso entre movilidad interna dentro del Estado, y movilidad entre sector público y sector privado

Una de las principales innovaciones que se ha impulsado a través de las reformas es la *apertura de los puestos directivos a ejecutivos procedentes del ámbito privado* (Longo, 2004). A través de esta medida se busca incorporar al sector público directivos altamente calificados para desempeñar tareas gerenciales.

Nueva Zelanda ha instrumentado políticas orientadas a incentivar la incorporación de altos directivos provenientes del sector privado. En la región, los sistemas de altos directivos de Perú y Chile están transitando por esta vía. Además de la apertura de los concursos públicos y de la amplitud y difusión de las convocatorias, estos países han recurrido a la adopción de políticas salariales que permitan atraer a postulantes con experiencia previa en cargos directivos en el ámbito privado. La efectividad de las medidas adoptadas en Chile se ve reflejada en el hecho de que un 59% de las postulaciones para incorporarse al Sistema de Alta Dirección Pública proviene del sector privado. El Cuerpo de Administradores Gubernamentales de Argentina, por su parte, optó por una estrategia de reclutamiento mixto, con la mitad de las vacantes asignadas para funcionarios públicos, y la mitad para

candidatos provenientes del sector privado, aunque el carácter de permanencia en la función hace que una vez incorporado ya no haya movilidad entre sectores.

Es deseable incentivar la entrada de ejecutivos provenientes del ámbito privado con la doble finalidad de atraer directivos con capacidad de gerenciar y asegurar la renovación de los ocupantes de cargos jerárquicos. Sin embargo, es importante tener en cuenta el compromiso entre la deseable permeabilidad entre los mercados laborales público y privado, y los incentivos (y desincentivos) que puede generar la competencia de candidatos externos para quienes han optado por una carrera en la función pública.

Los países anglosajones incorporan altos directivos con la intención de retenerlos en el largo plazo, y generan *movilidad entre organizaciones del sector público* de dichos directivos, con dos principales objetivos. Por un lado se busca que los gerentes públicos adquieran una mirada transversal de la administración y, en entornos complejos y cambiantes, sean capaces de desplazarse rápidamente hacia lugares donde se requiera de su experiencia. Por otro lado, la movilidad de los altos directivos públicos desincentiva la supremacía de los intereses particulares por sobre los generales, al desalentar situaciones de colonización institucional.

También en la región latinoamericana la movilidad es un valor estratégico del sistema de alta dirección pública que se busca incentivar. Tanto en el caso del CAG de Argentina como del CGP de Perú, las asignaciones de tareas se dan por un tiempo acotado, y se prevé la reasignación en otras organizaciones según la demanda (en el caso de Perú, incluso, se busca que esa movilidad contemple diferentes niveles de gobierno).

Como se mencionó en las secciones previas, en Chile, si bien se facilita la movilidad funcional y geográfica al interior de cada institución, la movilidad entre organismos aún encuentra restricciones en el Estatuto Administrativo. Esto deriva de la naturaleza del Sistema de Alta Dirección Pública, el cual se encuentra organizado como un sistema de empleo donde se incentiva la incorporación de profesionales externos, tras lo cual son asignados a un puesto específico por tiempo prefijado (tres años renovables por dos períodos), sin garantías de estabilidad ni posibilidad de movilidad. En este sentido se diferencia de, por ejemplo, los casos de Argentina y Perú, donde los Administradores Gubernamentales y los Gerentes Públicos se organizan como cuerpos estables con límite fijo en puestos, pero con la posibilidad de desplazarse a través de diferentes organizaciones. En el caso de Chile, el límite de actuación garantiza la renovación de los profesionales pero no así su movilidad.

Considerando lo anterior, resultaría de valor introducir mecanismos de flexibilidad para el desplazamiento de los gerentes públicos, de manera tal de aprovechar las potencialidades de la transversalidad y las diferentes experiencias acumuladas en la gestión de organizaciones complejas.

La gestión del rendimiento directivo requiere evaluaciones de desempeño amplias e inclusivas

En materia de evaluación, los países anglosajones cuentan con dispositivos abiertos e inclusivos en los que participan diferentes actores relacionados con el desempeño del alto directivo. El caso más extremo es el de Australia, donde se implementan procesos de evaluación de 360 grados, es decir, combinando múltiples fuentes (autoevaluación, pares, supervisor, colaboradores). En Argentina, el proceso también es abierto y participativo. Los Administradores Gubernamentales son evaluados, tanto por la autoridad de la entidad donde se desempeñan como por un Consejo integrado por otros miembros del cuerpo y evaluadores externos.

En todos estos casos el esquema de evaluación busca satisfacer dos objetivos. Por un lado, existe una pretensión de transparencia y objetividad que puede verse afectada cuando hay un único evaluador y las relaciones personales no son armónicas. Como complemento, la participación de diferentes actores permite tener diferentes perspectivas acerca de un mismo desempeño, iluminando las distintas dimensiones del rendimiento del directivo. Considerando que éste es un nexo entre la política y la operación, lo cual implica relacionarse de diferentes formas con diversos interlocutores, resulta

provechoso capturar esa diversidad en las evaluaciones, enriqueciéndola y facilitando la realimentación del rendimiento del directivo.

Esta práctica es relevante para la región, donde el alto directivo público también asume ese rol de nexo con responsabilidad en una amplia gama de procesos, pero donde a diferencia de los casos mencionados, la evaluación está a cargo solamente de la autoridad política de destino. Eso obstruye la posibilidad de tener miradas “externas” a la organización, de pares y de subordinados, entre otros.

La formación directiva requiere institucionalización y orientación estratégica para ser efectiva

Una primera característica a resaltar como buena práctica -más instalada en los casos anglosajones- es la *orientación de la formación en función de un marco de competencias*. Por ejemplo, en Australia, los planes de formación buscan reflejar las capacidades estipuladas en el *Senior Executive Leadership Capability Framework*, a la vez que son nutridos por los resultados de las evaluaciones de las competencias de los *Senior Executives*. De este modo, en los países anglosajones se manifiesta más claramente la noción de “sistema”, donde los instrumentos (*framework*, planes de formación) y los procesos de gestión de recursos humanos (planificación, selección, capacitación, evaluación) se interconectan en una dinámica de ciclo. Fortalecer esta lógica orgánica y los instrumentos y procesos que participan en ella, es un objetivo valioso para los sistemas de servicio civil con vocación de modernización.

Esta orientación genérica en función del marco de competencias se complementa con *programas de formación flexibles y personalizados*. Si bien se pretende que los altos directivos públicos adquieran capacidades y competencias de aplicación transversal, es normal que en paralelo se busque avanzar en fortalecimientos más específicos. Hay, al menos, dos motivos para ello. Por un lado, el enfoque generalista no va en contra de cierto tipo de especialización en algunas áreas y problemáticas de la administración pública. Por ejemplo, en América Latina, esto es lo que ha ocurrido en el Cuerpo de Administradores Gubernamentales de Argentina, donde lo general y lo particular en ocasiones convive (cabe destacar, sin embargo, que este fue un efecto en cierta forma “no deseado” del proceso). El segundo motivo es que los cuerpos de altos directivos públicos usualmente no son homogéneos en cuanto a capacidades y necesidades de desarrollo, máxime cuando la tasa de movilidad es alta y las incorporaciones de profesionales del sector privado son frecuentes.

A diferencia de lo que ocurre en el mundo anglosajón, en Latinoamérica las actividades de formación tienden a ser más genéricas y llegan de forma más bien homogénea a segmentos más amplios, en línea con el enfoque generalista de los cuerpos/segmentos directivos. Por ello, una línea de acción valiosa para aquellos sistemas de servicio civil que se encuentren más consolidados, como es el caso de Chile, es comenzar a trabajar en el fortalecimiento de las capacidades y competencias de una forma más desagregada y personalizada, observando los perfiles específicos de los directivos y su desarrollo de carrera profesional.

Por último, cabe resaltar que en todos los casos analizados hay una *instancia centralizada que garantiza la pertinencia y la calidad de la formación directiva*, generalmente bajo el formato de una Escuela de Gobierno.

El carácter complejo y cambiante de la gestión pública hace que también las necesidades de capacitación de los directivos tengan la misma naturaleza. Para ello, en los países anglosajones se trabaja conjuntamente con diversas instituciones y proveedores de formación con la finalidad de diseñar programas ajustados a esa dinámica y complejidad. En este marco, como ya se mencionó, la colaboración entre Estado y actores de la sociedad civil dio lugar a la creación, en 2002, de la *Australia and New Zealand School of Government* (ANZSOG), impulsada por un consorcio del gobierno australiano y neozelandés, que incluyó la participación de universidades y escuelas de negocios para el desarrollo de programas a ejecutivos orientados a capacidades gerenciales y de liderazgo. En la actualidad esta escuela de gobierno es una institución clave en la formación y desarrollo permanente de los altos directivos.

Dentro de los casos latinoamericanos, el Cuerpo de Administradores Gubernamentales de Argentina es otro ejemplo de un sistema de formación permanente canalizado a través de una institución especializada (el INAP de Argentina), mientras que Perú está avanzando en esa dirección.

Sin lugar a dudas, contar con una institución que garantice la orientación estratégica de la formación de los directivos públicos sería un aporte sustantivo a la consolidación del sistema. Esto no implica centralizar la implementación ni concentrar el dictado de cursos. Más bien la tendencia es la contraria: constituiría un valor adicional hacerlo en alianza con universidades y organizaciones de la sociedad civil especializadas en la materia, aprovechando como se da, por ejemplo, en el caso chileno.

La competitividad salarial es no negociable, el pago variable es opcional

Los países desarrollados analizados incorporan componentes variables a los salarios de los altos directivos a los fines de incentivar la mejora del desempeño. Igualmente, es política de estos países la adopción de instrumentos orientados a la equidad interna y externa de las remuneraciones a los fines de captar y retener directivos altamente calificados.

Chile es el país que más ha avanzado hacia la flexibilización salarial, y su par peruano lo ha hecho en el plano de lo formal. En el sistema chileno, los salarios incorporan un componente variable ligado al desempeño colectivo e institucional, entre otras bonificaciones. En Perú, las respectivas normativas prevén el pago de un incentivo por desempeño individual, aunque aún no ha sido implementado. Es importante remarcar que Chile ha podido incorporar mecanismos de pagos diferenciados en el marco de un sistema salarial razonablemente equitativo y a partir de una cultura fiscal que asegura la sustentabilidad de estos mecanismos. La situación de Chile es peculiar en la región, donde el desarrollo de estos factores es aún incipiente, a lo que se agrega la ausencia de mecanismos o de culturas organizativas que permitan evaluar el rendimiento (Iacoviello y Strazza, 2009; Longo, 2004).

Pero más allá de la introducción de componentes variables, en todos los casos se puede ver el esfuerzo por garantizar niveles salariales adecuados para la atracción y retención de los segmentos directivos. A tales efectos, en Chile, a través de un estudio comparativo, se ha intentado equiparar los salarios de los gerentes públicos a las retribuciones de quienes ejercen funciones análogas en el sector privado, y en Perú se ha tomado como parámetro al sector público, contemplando la posibilidad de que el salario de los altos directivos supere en un determinado porcentaje a las remuneraciones de los ministros. Si bien estas medidas representan significativos avances en aras de definir salarios competitivos para captar postulantes calificados, se trata de acciones aisladas que no se enmarcan dentro de una política institucionalizada que procure en forma permanente la equidad salarial interna y externa. En este sentido, Nueva Zelanda procura que las remuneraciones de la totalidad de organizaciones que conforman el sector público registren niveles salariales equiparables; por su parte, Australia instrumenta periódicamente encuestas a tales efectos, así como también un porcentaje significativo de agencias de ese país utiliza bonificaciones de retención.

Es deseable para los países de la región crear las condiciones necesarias -equidad salarial y gestión del rendimiento- para transitar por la vía de la flexibilización salarial. Además, en un contexto propicio a la alta politización del servicio civil, la introducción de componentes variables también debe ir acompañada de claras reglas a los efectos de evitar el eventual manejo discrecional de los adicionales. Pero más importante todavía es adoptar mecanismos que permitan monitorear en forma habitual el nivel salarial en el ámbito público y privado a los fines de adoptar de manera permanente, medidas orientadas a equiparar las remuneraciones en ambos sectores y al interior de la administración pública.

Conclusiones

Todos los países incluidos en el estudio siguen enfrentando el desafío de lograr mayores niveles de profesionalización de los segmentos directivos en el sector público. A pesar de los diversos enfoques y

estrategias desarrollados en los seis casos analizados, surgen del análisis una serie de buenas prácticas que pueden ayudar a enriquecer mutuamente las iniciativas de los distintos países. Emergen como imperativos claros a partir de las experiencias anglosajonas estudiadas el fortalecimiento del área rectora, la definición de un marco ético valorativo que oriente la función pública, y la articulación e integración de las prácticas de gestión de las personas en un sistema estratégico.

Ante los condicionantes imperantes, los procesos de reforma impulsados en la región han optado por soluciones alternativas que se ajusten al contexto en el cual se insertan. El Cuerpo de Administradores Gubernamentales de Argentina buscó establecer inicialmente una masa crítica de innovadores para la gestión pública en democracia, y su profesionalidad y transparencia permitió que se adaptara creativamente a las necesidades de sucesivas administraciones. El Servicio Profesional de Carrera en México buscó, en cambio, generalizar la concursabilidad del segmento directivo en el gobierno federal, y fue migrando de un sistema de empleo a un sistema mixto. El Sistema de Alta Dirección Pública chileno apuesta, contrariamente, a la profesionalización de un segmento de funcionarios de libre designación, incorporando en su gestión elementos de flexibilidad más instalados en la tradición de la gestión de los niveles gerenciales en el sector privado, pero con espacios de decisión reservados a la instancia política. Por último, el Cuerpo de Gerentes Públicos peruano, en lugar de crear una estructura estable cuyo rol esencial quede supeditado a los avatares de la política, se instauró como un sistema de carácter transitorio para que desempeñara un papel central en un proceso de reforma específico.

La diversidad de experiencias analizadas, a pesar de desarrollarse en contextos político institucionales muy diferentes, permiten derivar lecciones interesantes para la región en términos de los desafíos y avances que en cada caso pudieron lograrse para instalar segmentos directivos profesionalizados.

Lección 1. Resulta crucial el desarrollo de capacidades en la estructura a cargo de la gestión del sistema, tanto en su instancia centralizada (el área rectora) como en las áreas de personal de las instituciones donde los directivos desarrollarán sus actividades. Es notable que aun en el caso de esquemas que maximizan la descentralización del sistema, se retiene la planificación estratégica y la gestión de valores a través de códigos de conducta y normas de ética profesional en el área central.

Lección 2. Todo sistema de alta dirección pública comienza con un mecanismo transparente, eficiente y lo suficientemente sofisticado de selección que considere todas las competencias relevantes de la función directiva, y no solo las credenciales formales típicas de los concursos de antecedentes y oposición. Esto requiere órganos de selección con altas dosis de respaldo político, solidez técnica e imparcialidad.

Lección 3. Se debe definir desde el diseño mismo del sistema si se privilegiará la movilidad interna dentro del Estado, o la movilidad entre los sectores de empleo público y privado. Esto implica una opción entre concursabilidad para cargos con períodos acotados, o la incorporación a cuerpos transversales con mayor permanencia en la función pública.

Lección 4. La gestión del rendimiento en cargos de alto nivel requiere herramientas de seguimiento sofisticadas que logren captar tanto los logros en términos de resultados como las competencias desplegadas para alcanzarlos. La complejidad e impacto político de las tareas desarrolladas por los altos directivos requieren un *feedback* permanente acerca de ambos aspectos para garantizar el desempeño esperado.

Lección 5. Las actividades de formación y desarrollo para los altos directivos deben estar bien alineadas con los objetivos estratégicos del rol que les fuera asignado. La mejor vía para lograr esta correspondencia es trabajar la identificación de necesidades prioritarias de formación, a partir del marco de competencias que rige la incorporación y el seguimiento del desempeño de los directivos.

Lección 6. La remuneración de los altos directivos públicos debe establecerse y mantenerse en niveles competitivos con aquellos cargos de alta responsabilidad en el mercado laboral de referencia. Esta condición es ineludible para atraer y retener a personas con las capacidades y experiencia

requeridas para posiciones estratégicas en las distintas áreas del Estado. Si, además, parte de la remuneración puede establecerse con un formato variable de acuerdo al logro de los objetivos institucionales, puede ser un mecanismo útil para reforzar el mensaje de la incidencia central que el rol directivo tiene sobre dichos objetivos. Pero lo que resulta ineludible es garantizar la competitividad del pago, aun cuando la opción sea una remuneración fija asociada con la función directiva ejercida.

A partir del análisis realizado en este trabajo se observa que las reformas que apuntan a la profesionalización de los segmentos directivos públicos van incorporando, paulatinamente, componentes idiosincrásicos a los fines de adecuarse a la realidad de referencia y, consecuentemente, dar cumplimiento a sus fines originarios. Resulta oportuno entonces indagar sobre las buenas prácticas adoptadas por otros países a los efectos de evaluar la pertinencia y adaptabilidad de tales iniciativas a los escenarios nacionales y, de ese modo, seguir impulsando reformas institucionales orientadas a fortalecer los segmentos directivos.

Bibliografía

- APSC (2011), Canberra, Australian Public Service Commission, <http://www.apsc.gov.au>, febrero de 2011.
- Cedillo Hernández, Miguel Ángel (2003), “Los retos de la implantación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal en México”, documento presentado en el VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28 al 31 de octubre.
- CIMMGP (1997), *La reforma del sector público en Nueva Zelanda*, Santiago, Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública.
- Corrales Angulo, Andrés (2010), “Diseño e implementación del Cuerpo de Gerentes Públicos en Perú”, documento presentado en el XV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, 9 al 12 de noviembre.
- Fleury, Sonia (2000), “Reforma del Estado: diseño y gerencia de políticas y programas sociales”, Washington, BID. Instituto Interamericano para el Desarrollo Social.
- Iacoviello, Mercedes (2009), Diagnóstico institucional del Sistema de Servicio Civil de Chile, mimeo.
- _____ (2010), “La calidad institucional del servicio civil chileno: evolución, avances y desafíos pendientes”, documento presentado en el XV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, 9 al 12 de noviembre.
- _____ (2011), *Diagnóstico: servicio civil de Perú; informe final*, Washington, BID.
- Iacoviello, Mercedes; Rodríguez-Gustá, Ana Laura; y Orozco, Ivania de la Cruz (2006), “Síntesis del diagnóstico: caso México”, en *Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina*, Koldo Echebarría (ed.), Washington, BID. Diálogo Regional de Política.
- Iacoviello, Mercedes y Strazza, Luciano (2009), “De partidocracias rígidas a meritocracias flexibles en América Latina”, documento presentado en el XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador de Bahía, 27 al 30 de octubre.
- Iacoviello, Mercedes y Zuvanic, Laura (2005), “Síntesis del diagnóstico: caso Chile”, en *Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina*, Koldo Echebarría (ed.), Washington, BID. Diálogo Regional de Política.
- Longo, Francisco (2004), *Mérito y flexibilidad: la gestión de las personas en las organizaciones del sector público*, Barcelona, Editorial Paidós (Paidós Empresa; N° 102).
- Martínez Nogueira, Roberto (2002), “El difícil aprendizaje sobre la reforma de la gestión pública: la transferencia de políticas y las instituciones”, Buenos Aires, Grupo CEO, http://www.grupoceo.com.ar/Papers/PapersCEO_004.pdf.
- Martínez Puón, Rafael (2006), “Alcances y resultados del servicio profesional de carrera en México: un ejercicio de evaluación a tres años de su implementación”, en *Gestión y Política Pública*, Vol. 15 N° 2, México, pp. 457-483.

- _____ (2009), “La nueva fisonomía del servicio profesional de carrera en México”, en *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, N° 43, Caracas, febrero, pp. 177-206.
- _____ (2011), *Directivos versus políticos: la importancia de la función directiva en las administraciones públicas*, México, Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos; Editorial Miguel Ángel Porrúa (Las Ciencias Sociales).
- Minsky, Rafael (1997), “El Cuerpo de Administradores Gubernamentales y su inserción en la administración pública”, en *Aportes para el Estado y la Administración Gubernamental*, N° 9, Buenos Aires.
- Navia, Patricio (2004), “Modernización del Estado y financiamiento de la política: una crisis que se transformó en oportunidad”, en *Chile 2003-2004: los nuevos escenarios (inter) nacionales*, C. Stefoni (ed.), Santiago, FLACSO.
- Negri, Sergio Ernesto (2000), “La función pública en la República Argentina: impresiones de una historia reciente de avances y retrocesos: el caso del Cuerpo de Administradores Gubernamentales”, documento presentado en el V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, 24 al 27 de octubre.
- OCDE (1997), *La transformación de la gestión pública: las reformas en los países de la OCDE*, Madrid, Ministerio de Administraciones Públicas.
- Piemonte, Víctor Daniel (2005), “El Cuerpo de Administradores Gubernamentales: la piedra fundamental”, documento presentado en el X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, 18 al 21 de octubre.
- Pulido, Noemí Lidia (2005), “El Cuerpo de Administradores Gubernamentales: la perspectiva académica”, documento presentado en el X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, 18 al 21 de octubre.
- Santiago Consultores Asociados (2011), “Evaluación comprehensiva del gasto: Dirección Nacional del Servicio Civil 2006-2010; primer informe”, Santiago, Ministerio de Hacienda. Dirección de Presupuestos. División de Control de Gestión.
- SFP (2011), México, Secretaría de la Función Pública, <http://www.funcionpublica.gob.mx>, febrero de 2011.
- SSC (2011), Wellington, State Services Commission, <http://www.ssc.govt.nz>, febrero de 2011.
- SSCI (2011), Santiago, Servicio Civil Chile, <http://www.serviciocivil.gob.cl>, febrero de 2011.
- UAH (s.f.), “Construcción de un modelo de desarrollo del Sistema de Alta Dirección Pública”, Santiago, Universidad Alberto Hurtado (Informe 1: Área de Fortalecimiento de ADP, DNSC-GTZ).

Normativa de referencia

Australia

1922 Act (1922)

Public Service Act (1999)

Public Service Regulations (1999)

Public Service Commissioner's Directions (1999)

Public Service Classification Rules (2000)

Prime Minister's Public Service Directions (1999)

Public Employment (Consequential and Transitional) Amendment Act (1999)

Workplace Relations Regulations (2006)

Nueva Zelanda

State-Owned Enterprises Act (1986)

State Sector Act (1988)

Public Finance Act (1989)

Chile

Ley del Nuevo Trato N° 19.882 (2003)

México

Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (2003)

Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (2007)

Argentina

Decreto N° 2098/87: Creación del Cuerpo de Administradores Gubernamentales (1987)

Perú

Decreto Legislativo N° 1024 (2008)