



CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO

Declaración de Montevideo

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo -CLAD, de conformidad con la decisión adoptada por el Consejo Directivo reunido en Guadalajara, México en noviembre de 2018, y teniendo en cuenta su Plan Estratégico 2014-2019, organizó, en conjunto con el Gobierno Nacional de la República Oriental de Uruguay a través de la Oficina Nacional del Servicio Civil -ONSC, el Simposio Internacional “El Trabajo en la Función Pública” en la ciudad de Montevideo, durante los días 22 y 23 de agosto 2019.

El evento fue instalado en el emblemático edificio José Artigas por el Director de Oficina Nacional del Servicio Civil -ONSC y Presidente del CLAD, Dn. Alberto Scavarelli y el Secretario del CLAD, Dn. Francisco Javier Velázquez, contando con la presencia de servidores del Gobierno Uruguayo, así como de los delegados de los países miembros del CLAD.

Francisco Velázquez y el Dr. Alberto Scavarelli, debatieron sobre los temas de profesionalización y fortalecimiento del empleo público, meritocracia, modelos y sistemas de evaluación del desempeño en el sector público, proporcionando observaciones, recomendaciones y buenas prácticas.

El Simposio se desarrolló en el marco de la consolidación del principio de la profesionalización de la función pública, que garantiza a los servidores públicos un conjunto de atributos como el mérito, la retribución salarial digna, el desarrollo de las capacidades y competencias, los incentivos hacia la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia. Asimismo, se enmarca en las actividades que adelanta el CLAD con miras a la concreción del logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS, particularmente de los Objetivos 8 y 16.

El Objetivo 8 “Trabajo decente y crecimiento económico” busca que se cumplan metas que se relacionan con:

- El logro del empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.
- La protección de los derechos laborales y la promoción de un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.
- El desarrollo y puesta en marcha de una estrategia mundial para el empleo de los jóvenes y la aplicación del Pacto Mundial para el Empleo de la Organización Internacional del Trabajo.

A su vez el Objetivo 16 “Paz, justicia e Instituciones sólidas” tiene como propósitos y metas:

- Reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus formas.
- Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.
- Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades.
- Ampliar y fortalecer la participación de los países en desarrollo en las instituciones de gobernanza mundial.
- Fortalecer las instituciones nacionales pertinentes, incluso mediante la cooperación internacional, para crear a todos los niveles, particularmente en los países en desarrollo, la capacidad de prevenir la violencia y combatir el terrorismo y la delincuencia.

El principal propósito del Simposio fue analizar y estudiar las condiciones de trabajo para los servidores públicos en Iberoamérica con el fin de establecer procedimientos normalizados, en el marco de las singularidades de cada país, que permitan avanzar hacia el desarrollo laboral profesional y una mejor situación del empleo público en la región. Así pues, mediante una encuesta dirigida a los países miembros acerca de los aspectos esenciales de las condiciones de trabajo para los funcionarios públicos, la Secretaría General del CLAD capturó información fundamental que permitió alimentar el debate e identificar importantes conclusiones en materia de empleo público, de cara a compartir las buenas prácticas y consolidar oportunidades de mejora.

La 1ª. “Encuesta Sobre la Calidad del Régimen del Empleo Público -2019” se organizó alrededor de cuatro grandes pilares: i) Carrera Administrativa ii) Gerentes Públicos y Cargos de libre nombramiento y remoción iii) Gestión del Empleo Público - servicio civil o función pública y, iv) Compensación y Remuneración.

Atendiendo las diferencias institucionales y normativas y analizados los resultados del ejercicio, presentó Dª. Liliana Caballero en su conferencia las conclusiones, entre las cuales se destacan:

- En la mayoría de los países de Iberoamérica se afirma la existencia de la figura de la carrera administrativa, en la tercera parte de ellos, entre el 70 - 80 % del personal del sector público pertenece a el mencionado vínculo laboral. Hoy día, más países están en la transición hacia un servicio civil basado en ingreso por concurso meritatorio, transparente y abierto. No obstante, todavía se identifican prácticas clientelistas remanentes.
- La evaluación del desempeño de los funcionarios públicos es un reto latente para nuestra región; varios países manifestaron que en constantes ocasiones la evaluación se convierte en un ejercicio puramente formal, en donde los resultados y las conductas esperadas no son el criterio fundamental de valoración.
- En buena parte de los países, los gerentes públicos o los cargos de alta dirección se designan de manera discrecional, obedeciendo principalmente a criterios de confianza. Sin embargo, ya se han iniciado procesos para dotar estos procesos selección de otra serie de criterios orientados a una mayor tecnocracia.

- Los servicios civiles de nuestros países han mejorado en términos de meritocracia en el acceso y la permanencia de los servidores públicos. Empero, disminuir la arbitrariedad en las decisiones sobre el empleo público y armonizar las estrategias emprendidas con el contexto político e institucional de cada país constituyen dos fuertes líneas de trabajo.
- En los temas de remuneración se denotan asimetrías entre los países de Iberoamérica. Las cifras relacionadas con la percepción de una mala remuneración del servidor público y que sus esfuerzos no son bien recompensados son considerablemente significativas.
- En la región se considera que las brechas salariales entre el sector público y privado son tan significativas que las personas talentosas prefieren migrar hacia el sector privado, por lo tanto, se debe trabajar por una remuneración que se base en el enaltecimiento del servicio público y la generación de incentivos. A la hora de determinar cómo se deben adjudicar los incentivos, prima el criterio de las metas y el desempeño del servidor por encima de las funciones que tiene a cargo.
- La búsqueda de legitimidad y generación de confianza en las decisiones del Estado juegan un papel clave en el fortalecimiento del empleo público en cualquier país. Igualmente, no es posible concretar las iniciativas de modificación o reforma en el empleo público sin motivar los incentivos políticos necesarios para su materialización e implementación.

La Encuesta sobre la Calidad del Empleo Público pretende convertirse en un gran proyecto de diagnóstico, comparación, seguimiento y medición de las condiciones del tema en Iberoamérica y por consiguiente, pretende consolidarse como un ejercicio que se desarrolle cada año.

En seguida, mediante tres mesas redondas de trabajo los asistentes, representantes de los países miembros del CLAD, expusieron sus criterios y experiencias sobre los temas de la reunión.

A partir de las significativas y provechosas reflexiones alcanzadas a través de las discusiones se ha llegado a las siguientes conclusiones, que se recogen en la Declaración.

DECLARACIÓN

Primero

La discusión sostenida en este Simposio ha exaltado la relevancia que tiene la profesionalización y el mejoramiento continuo de las condiciones del empleo público en Iberoamérica, para el desarrollo y el bienestar de las poblaciones de todos nuestros países, y un mayor acercamiento a los ciudadanos, como instrumento de la democracia.

Simultáneamente, facilitó la discusión y el debate alrededor de buenas prácticas y procesos pendientes relacionados con la meritocracia, la inclusión, la igualdad de género, la selección de los funcionarios, la evaluación del desempeño, la remuneración y la revitalización de la carrera administrativa o de los sistemas de empleo, en búsqueda de lograr avances significativos en las condiciones de trabajo de nuestros servidores públicos,

debatidos y consensuados con las representaciones de los empleados públicos para una adecuada gobernanza del servicio civil.

Segundo

La existencia de disímiles estrategias y procedimientos entre los países miembros, y el hecho de que no se pueden desconocer las diferencias de contextos políticos, económicos, culturales y sociales presentes, no imposibilita el emprendimiento de procesos comunes y fines compartidos, más si se trata de lineamientos, propuestas, reflexiones y buenas prácticas orientadas a la búsqueda de un servicio civil de calidad, una función pública vigorizada y la concreción de un empleo público con estándares de transparencia, integridad, efectividad, eficiencia, vocación de servicio a la sociedad, innovación, entre otros valores.

Tercero

Los delegados presentes se mostraron de acuerdo en fomentar las cinco mejoras para el desarrollo de los funcionarios públicos: (i) el comportamiento ético; (ii) la formación y la capacitación; (iii) la capacidad y competencia; (iv) el entendimiento y manejo de tecnologías de la información y comunicaciones y; (v) y la necesaria preocupación por el cambio climático y el cumplimiento de los ODS.

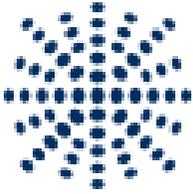
Cuarto

Resulta recomendable que el CLAD siga fomentando espacios de discusión, debate y seguimiento de las reflexiones y acuerdos adoptados en este Simposio, así como que inste a los países miembros a consolidar o generar procesos de mejoramiento de las condiciones laborales y de salud de los servidores públicos, una remuneración que enaltezca el servicio público, la profesionalización del servicio civil, la optimización de los modelos de evaluación del desempeño y las estrategias de vinculación de población joven en la función pública, todo ello dirigido a la mejora de la gestión del servicio público en beneficio de los ciudadanos.

Hacen parte de la presente Declaración:

1. La Agenda del Simposio
2. La lista de los delegados de los países

Dada en la ciudad de Montevideo Uruguay, el 23 de Agosto de 2019



CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO

Simposio internacional sobre
“El Trabajo en la Administración
Pública en Iberoamérica”

Montevideo, Uruguay; 22 y 23 de agosto de 2019

Consultora:
Liliana Caballero



Contenido

Presentación.....	2
Introducción	5
1. Algunas mediciones, indicadores y estudios.....	10
Banco Interamericano de Desarrollo –BID	11
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OCDE y Banco Interamericano de Desarrollo -BID.....	14
Banco Mundial.....	17
Transparencia Internacional.....	18
2. Encuesta sobre la Calidad del Empleo Público en Iberoamérica – 2019	21
Carrera Administrativa.....	22
Gerentes Públicos y Cargos de Libre Nombramiento y Remoción.	25
Gestión del Empleo Público.....	28
Compensación y Remuneración.....	32
Análisis de los resultados de la Encuesta sobre la calidad del empleo público en Iberoamérica.....	35
3. Conclusiones, observaciones y buenas prácticas	37
Bibliografía	41



Presentación

Liliana Caballero¹

El presente documento contiene el informe de conclusiones y recomendaciones sobre las condiciones del trabajo público en Iberoamérica y está basado en los aspectos más significativos tratados en el *Simposio Internacional sobre el Trabajo en la Función Pública del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo ¿Cómo determinar las condiciones de trabajo para los funcionarios públicos?* Este evento fue organizado por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo -CLAD, junto al Gobierno Nacional de Uruguay por intermedio de la Oficina Nacional del Servicio Civil -ONSC, y fue celebrado en Montevideo el 22 y 23 de agosto de 2019.

El Simposio se desarrolló en el marco del Plan Estratégico del CLAD (2014-2019) y el Plan de Trabajo y Presupuesto 2019. La Organización ha reconocido que un instrumento indispensable para el desarrollo de los países es la profesionalización de la función pública, por lo tanto es necesario que se garantice a los servidores públicos un conjunto de atributos tales como el mérito, la retribución salarial digna, el desarrollo de sus capacidades y competencias, los incentivos a la vocación de servicio, a la eficacia en el desempeño de su función, a la responsabilidad, a la honestidad y a la adhesión a los principios y valores de la democracia.

¹ Abogada colombiana. Actualmente Procuradora Delegada para la Vigilancia Preventiva de la Función Pública. Directora del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2014- 2018. Presidente del CLAD 2015-2017.



Según lo acordado por la Secretaria General del CLAD, para el tema del Simposio: *condiciones del trabajo público en Iberoamérica*, se desarrollaron varios procesos de recolección de información para la construcción de reflexiones y análisis que permitieran satisfacer las pretensiones del evento.

Por un lado, se preparó para el Simposio: la Encuesta sobre la Calidad del Empleo Público en Iberoamérica – 2019 cuyas respuestas, fueron compiladas y analizadas y se presentaron en dicho evento. El propósito principal de esta encuesta fue conocer las condiciones y calidad de los regímenes de empleo público en la región; sus resultados nutrieron la discusión en torno a las dimensiones² más significativas del empleo público y aquellos tópicos que permiten el fortalecimiento de las capacidades laborales y del desarrollo del talento humano en las administraciones públicas.

Por otro lado, a los delegados de los países asistentes se les solicitó preparar previamente su exposición sobre: *“los casos de éxitos y las oportunidades de mejora en el ámbito laboral del sector público”* (CLAD, 2019a). Todo lo anterior, en búsqueda de propuestas innovadoras que permitan mejorar las dimensiones más significativas de los procesos de contrataciones, condiciones profesionales, establecimientos de normas laborales y aspectos retributivos, así como en todos aquellos aspectos que

² Carrera Administrativa - Gerentes Públicos y Cargos de libre nombramiento y remoción - Gestión del Empleo Público - servicio civil o función pública – Compensación y Remuneración.



permitan el fortalecimiento de las capacidades laborales y el desarrollo del talento humano en Iberoamérica (CLAD, 2019a).

Toda esta información facilitó la discusión y reflexión durante el evento acerca de los aspectos fundamentales que deben ser potencializados, revisados, implementados o transformados en el trabajo público en Iberoamérica y permitió obtener conclusiones y recomendaciones de y para los países asistentes al evento.

En ese orden de ideas, este documento está organizado en tres apartados además de su introducción: en el primero, se incluyen algunas mediciones, indicadores y estudios de organizaciones y organismos internacionales sobre las condiciones del trabajo en el servicio civil de Iberoamérica; en el segundo se recopilan y analizan los resultados de la Encuesta sobre la Calidad del Empleo Público en Iberoamérica 2019, diligenciada por los países miembros del CLAD; finalmente, se exponen las conclusiones, observaciones y buenas prácticas identificadas después de las discusiones y el ejercicio desarrollado.



Introducción

La discusión sobre el trabajo público en la región obedece a un contexto en el cual los cambios y transformaciones de la última década, demandan respuestas concretas y efectivas por parte del sector público. En otras palabras, ante los nuevos escenarios, los ciudadanos exigen la operación de gobiernos más efectivos, más eficientes y abiertos a sus solicitudes. Reclaman de las administraciones que garanticen sus derechos, que resuelvan sus problemas y que atiendan sus solicitudes.

Pero al mismo tiempo, es indudable que los Gobiernos de nuestros países poseen bajos niveles de confianza y considerables índices de percepción de corrupción. Y de otra parte, el mérito no alcanza todavía la fortaleza ni la cobertura suficiente para neutralizar, o al menos reducir en forma sustancial, las incorporaciones no competitivas y/o discrecionales. (Banco Interamericano de Desarrollo – BID, 2014)

Dos elementos fueron transversales en el desarrollo del Simposio de Montevideo, de un lado, indiscutiblemente los servidores públicos son el principal capital de todos los Estados y por consiguiente, es indispensable trabajar por el mejoramiento continuo de las condiciones del trabajo público; de otro lado, todos los esfuerzos en materia de empleo público están enmarcados por procesos políticos y, en consecuencia, tanto el éxito



como el buen desarrollo de estas iniciativas dependen de la disposición y la voluntad política de los gobiernos, aspectos no siempre evidentes.

Ante la necesidad de lograr el reconocimiento de los distintos países de la importancia de los servidores públicos para el logro y continuidad de las políticas públicas, el CLAD a través de su Carta de la Función Pública, firmada en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia en 2003 y todos sus pronunciamientos ha reiterado la preeminencia de las personas para el buen funcionamiento de los servicios públicos, y la necesidad de políticas que garanticen y desarrollen el máximo valor del capital humano disponible por los gobiernos y organizaciones del sector público (CLAD, 2003).

Muchos de los propósitos consignados hace 16 años, con sus respectivos ajustes, deben seguir persiguiéndose con dedicación y ahínco por cada uno de los gobiernos. Asuntos tales como la consolidación de los procesos de profesionalización, la modernización de los aparatos públicos y la estructura del servicio civil, los criterios y principios rectores que promueven la calidad y eficacia en el funcionamiento del sector, siguen teniendo un peso trascendental en las administraciones públicas iberoamericanas y, por lo tanto, el empeño para su fortalecimiento e implementación no puede menguar.

Finalmente, resulta imperioso enmarcar y orientar esta discusión sobre el diagnóstico del servicio civil en Iberoamérica y en general del trabajo público



en la región en los Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS de las Naciones Unidas.

Se ha insistido que la buena gestión es la única manera de acercarse a tener sociedades más justas e incluyentes, en esa medida el CLAD se ha identificado como una plataforma ideal para la implementación, seguimiento y monitoreo de los ODS en los países miembros, pues identifica los principales retos para el desarrollo de la agenda 2030 en Iberoamérica, además de proponer planes de trabajo concretos y compartidos. (CLAD, 2017)

El CLAD ha sostenido desde 2016 que el logro de los ODS se facilitaría a través de los vínculos que pueden generar los Estados con el servicio al ciudadano, el desarrollo tecnológico, la transparencia y la innovación, y de manera particular el cumplimiento de los seis objetivos identificados directamente con la función pública: igualdad de género (ODS 5), trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8), industria, innovación e infraestructura (ODS 9), reducción de desigualdades (ODS 10), paz, justicia e instituciones sólidas (ODS 16), y alianzas para lograr los objetivos (ODS 17) (CLAD, 2016).



Gráfica No. 1. Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS– Fuente: ONU, 2015.



Para la consolidación de los vínculos anteriores, el rol que se propone podría desempeñar el CLAD dentro del Sistema de Naciones Unidas es ser el órgano facilitador para el alistamiento, implementación, monitoreo, seguimiento y evaluación de los ODS a nivel iberoamericano. (CLAD, 2016). Especialmente para los efectos de este documento vale la pena hacer énfasis en los ODS 8 y 16:

Objetivo 8: Trabajo Decente y Desarrollo Económico. Presenciamos en el mundo un crecimiento más lento, un aumento de las desigualdades y un déficit de empleos para absorber la creciente fuerza laboral³. El trabajo decente sintetiza las aspiraciones de las personas durante su vida laboral, significa la oportunidad de acceder a un empleo productivo que genere un ingreso justo, la seguridad en el lugar de trabajo y la protección social para

³ Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en 2015 había más de 204 millones de personas desempleadas.



las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración social, libertad para que los individuos expresen sus opiniones, se organicen y participen en las decisiones que afectan sus vidas, y la igualdad de oportunidades y trato para todos, mujeres y hombres (OIT, 2019).



Objetivo 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas. Se enfoca principalmente en: paz, estabilidad, derechos humanos y gobernabilidad efectiva basada en el Estado de Derecho.

Su principal propósito es eliminar todas las formas de violencia y garantizar los Estados de Derecho mediante la consolidación de instituciones sólidas, esto implica administraciones y servidores cada día más idóneos para cumplir con las demandas de la ciudadanía, reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus formas y crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas claras. (Naciones Unidas, 2019).



1. Algunas mediciones, indicadores y estudios

Al revisar las condiciones del servicio civil en Iberoamérica, es indispensable recurrir a algunos estudios y mediciones de organismos internacionales y la Banca multilateral sobre las condiciones del trabajo en el servicio civil de Iberoamérica que arrojan información relevante. Si bien, las fuentes a las que se recurrió arrojan importantes resultados para el análisis, no todas poseen todas las variables o características acerca de las condiciones del empleo público y algunas no se desarrollan con periodicidad regular, lo cual dificulta el rastreo de tendencias, trazabilidad y procesos de mediano y largo plazo.

Esto permite identificar un primer reto para Iberoamérica: consolidar un mecanismo sistematizado de recepción de información sobre las condiciones del empleo público y por lo tanto, esta primera Encuesta sobre la Calidad del Empleo Público en Iberoamérica – 2019 se presenta como una oportunidad brindada por el CLAD para llevar a cabo este cometido.

Uno de los elementos que más interesan dentro del informe y a partir de la revisión de la información capturada, es el hecho que los Gobiernos de los países Iberoamericanos posean bajos niveles de confianza y considerables niveles de percepción de corrupción, lo anterior evidencia a priori la imperiosa necesidad por desplegar una serie de estrategias, basadas en resultados concretos, encaminadas a la recuperación de la confianza y el



fortalecimiento de los mecanismos de prevención y lucha contra la corrupción.

Otro interesante elemento que puede rastrearse en la región, es que el mérito como mecanismo de ingreso al empleo en el sector público no alcanza todavía la fortaleza ni la cobertura suficiente para neutralizar, o al menos mitigar de manera sustancial, los ingresos clientelares, no competitivos y/o discrecionales a las administraciones públicas de nuestros países. En consecuencia, las tareas y actividades orientadas a la meritocracia están a medio camino y debe procurarse su robustecimiento y ampliación.

A continuación, algunas de las mediciones citadas, organizadas en orden cronológico:

Banco Interamericano de Desarrollo –BID

El BID ha hecho importantes mediciones que son recogidas en una publicación de 2014 que:

“se enfoca en la reforma del Servicio Civil (empleo público de la administración central) en América Latina. Analiza diagnósticos actualizados de la calidad institucional de los sistemas de servicio civil en 16 países⁴ completados en 2004 por el Banco y hace un análisis de su evolución en la última década. La metodología del informe está basada en

⁴ Todos miembros del CLAD



la Carta Iberoamericana de la Función Pública.” (Banco Interamericano de Desarrollo – BID, 2014)

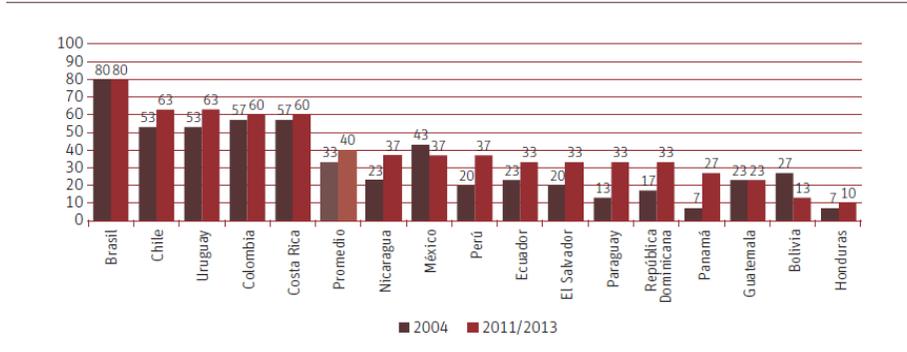
Extrae lecciones de procesos de reforma del servicio civil e identifica estrategias para modernizar la administración pública de la región. Finalmente, propone una posible agenda a futuro para continuar con los esfuerzos de profesionalización del servicio civil en América Latina. (Banco Interamericano de Desarrollo – BID, 2014)

El estudio, si bien contiene una última medición en 2013, proporciona una importante batería de datos, una interesante metodología y, sobre todo, propone unas rutas a seguir, todas ellas aún vigentes y necesarias. Solo a manera de ejemplo, se incluyen dos relevantes fuentes de información para la construcción del estado actual de cosas en el empleo público.

Para efectos de este documento se destacan dos mediciones: por un lado, la medición de la Gestión del Empleo 2004 y 2011-2013 proporciona relevantes datos de muchos de los países miembros del CLAD; en esa ocasión el BID hizo una revisión de diferentes elementos que son fundamentales para la construcción de un sistema meritocrático en el empleo público, tales como la implementación de concursos de mérito para el ingreso de personal, es decir concursos abiertos y de amplia difusión que estén basados en pruebas técnicas de selección, y donde se incluyan las competencias necesarias para los cargos a proveer. A continuación, se presenta el grafico de la medición aplicada:



GRÁFICO 2.7: GESTIÓN DEL EMPLEO, 2004-11/13

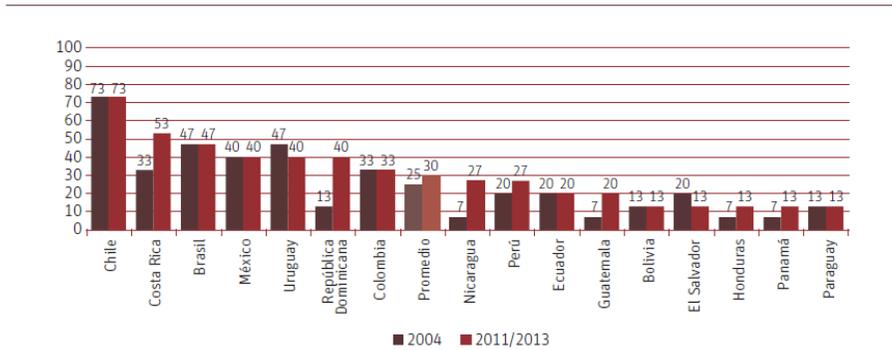


Fuente: (Banco Interamericano de Desarrollo – BID, 2014)

De otra parte, la medición de la gestión del rendimiento en el servicio civil 2011-2013, comparada con la de 2004, se comprende el estado de avance y consolidación de elementos fundamentales para la desarrollo de la función pública como la evaluación institucional (complemento de las evaluaciones individuales), la evaluación para altos funcionarios públicos (basada en convenios de desempeño) y la evaluación individual⁵ en estricto sentido. A continuación, se presenta el grafico de la medición aplicada:

Fuente: (Banco Interamericano de Desarrollo – BID, 2014)

GRÁFICO 2.8: GESTIÓN DEL RENDIMIENTO, 2004-11/13



⁵ Si bien el sesgo generoso ha sido una limitación, tiene una amplia cobertura ya que se aplica en planta y “a contratá”, con algunas modificaciones puede ayudar a fortalecer la cultura de la evaluación.



Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OCDE y Banco Interamericano de Desarrollo -BID

El documento Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe es la segunda edición de una publicación conjunta entre la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico -OCDE y el Banco Interamericano de Desarrollo -BID. La publicación provee a los lectores un conjunto clave de indicadores diseñados para informar el diseño de políticas y establecer marcos de referencia para intervenciones específicas.

El modelo de *"Panorama de las Administraciones Públicas"* ofrece una referencia fundamental respaldada por una metodología sólida aplicada en los países miembros de la OCDE, esta segunda edición abarca un conjunto más amplio de áreas de gestión pública incluyendo el rol y la influencia del centro de gobierno, políticas de gobierno y datos abiertos, gobierno digital, gobernanza regulatoria y presupuesto en el sector salud (OCDE – BID, 2016).

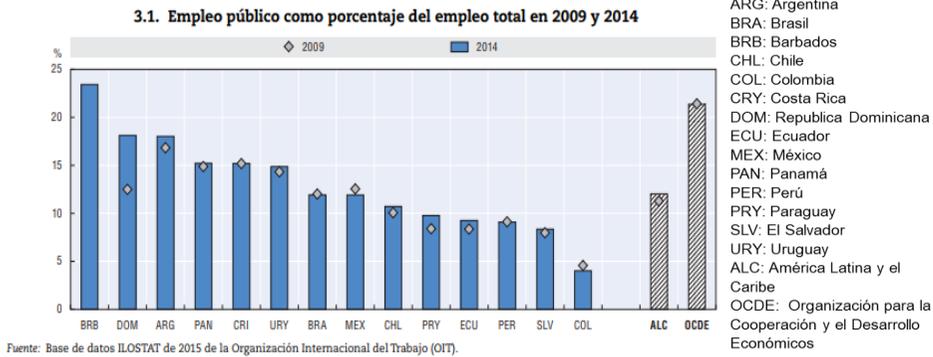


Las principales conclusiones del estudio de la OCDE – BID, son las siguientes:

- El uso de la contratación basada en el mérito ha mejorado en la región, mientras que la evaluación de desempeño y gestión de compensación requieren un mayor desarrollo.
- El uso de la contratación competitiva basada en el mérito ha sido reforzada en los últimos 10 años, principalmente a través de la introducción de portales web de empleo público y el fortalecimiento de los organismos de servicio civil.
- En muchos países la evaluación del desempeño tiende a tener un carácter formal por naturaleza, con un efecto limitado en desempeño.
- En muchos países las desigualdades salariales - tanto horizontal (misma responsabilidad, distinto pago) como vertical (posiciones jerárquicamente superiores con un salario más bajo) - abundan y han empeorado con el tiempo” (OCDE – BID, 2016)

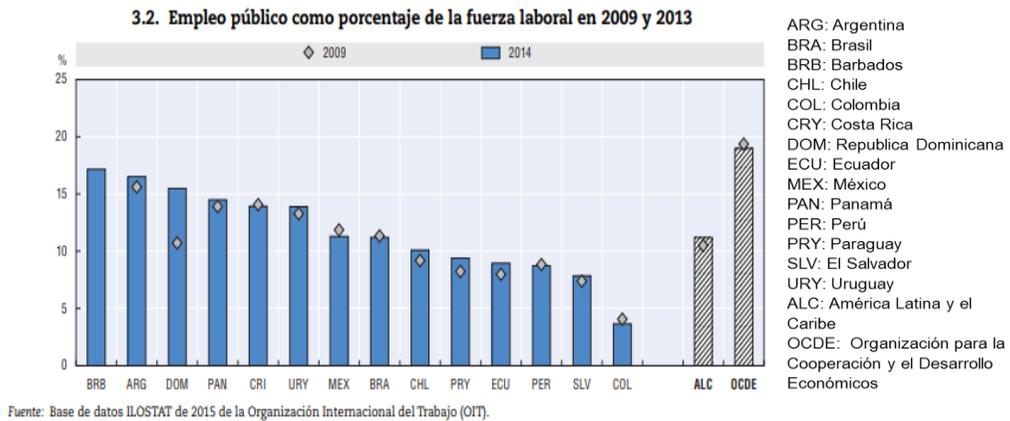
Veamos entonces dos mediciones del capítulo de empleo público de la publicación en mención. Primero la información relacionada con el porcentaje de empleo público⁶ en el empleo total de los países, estos datos son de suma relevancia ya que facilitan la construcción de estrategias encaminadas al mejoramiento del empleo público.

⁶ Los datos representan el número total de personas empleadas directamente por esas entidades, sin tomar en cuenta el tipo específico de contrato de empleo.



Fuente: (OCDE – BID, 2016)

Otra de las fuentes de información y caracterización que provee este informe OCDE - BID, es la medición del porcentaje del empleo público en la fuerza laboral⁷ de los países estudiados.



Fuente: (OCDE – BID, 2016).

⁷ La fuerza laboral se refiere a todas las personas en edad de trabajar que ofertan su mano de obra para la producción de bienes y servicios durante un período de tiempo específico de referencia.



Banco Mundial

Ahora bien, concentrándose ahora en el desempeño de los gobiernos y del servicio civil de los países Iberoamericanos, se identificó una serie de indicadores, índices y mediciones que aportan a la caracterización pretendida en este apartado y a su vez al rastreo de conclusiones y líneas de acción en la materia.

El Banco Mundial aporta en esta tarea, a través de su Indicador de Efectividad de Buen Gobierno – 2017, en él se mide la efectividad del Gobierno y se reflejan las percepciones sobre la calidad de los servicios públicos, la calidad del servicio civil y el grado de su independencia de presiones políticas, así como la calidad de la formulación e implementación de políticas y la credibilidad del compromiso del gobierno con ellas (Kaufmann, Kraay y Mastruzzi, 2010). A continuación, se presenta la información de nuestros países:

**Indicador de Efectividad de Buen Gobierno Banco Mundial – 2017**

Fuente: (Banco Mundial, 2019)

Transparencia Internacional

Equivalente aporte se puede obtener con el indicador de percepción de la corrupción⁸ de Transparencia Internacional, que mide en una escala de cero (percepción de muy corrupto) a cien (percepción de ausencia de corrupción), los niveles de percepción de corrupción en el sector público en un país determinado. Se trata de un índice compuesto, que se basa en diversas encuestas a expertos y empresas. Las cifras de nuestros países CLAD de Latinoamérica son las siguientes:

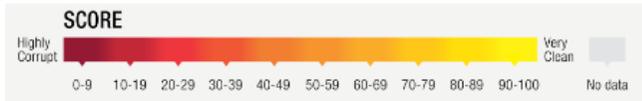
⁸ Transparencia internacional define la corrupción como «el abuso del poder encomendado para beneficio personal.



44/100

PUNTUACIÓN MEDIA

PUNTUACIÓN	PAÍS/TERRITORIO	POSICIÓN	PUNTUACIÓN	PAÍS/TERRITORIO	POSICIÓN
81	Canadá	9	40	Argentina	85
71	Estados Unidos	22	37	Guyana	93
70	Uruguay	23	37	Panamá	93
68	Barbados	25	36	Colombia	99
67	Chile	27	35	Brasil	105
65	Bahamas	29	35	El Salvador	105
58	San Vicente y las Granadinas	41	35	Perú	105
57	Dominica	45	34	Ecuador	114
56	Costa Rica	48	30	República Dominicana	129
55	Santa Lucía	50	29	Bolivia	132
52	Granada	53	29	Honduras	132
47	Cuba	61	29	Paraguay	132
44	Jamaica	70	28	México	138
43	Surinam	73	27	Guatemala	144
41	Trinidad y Tobago	78	25	Nicaragua	152
			20	Haití	161
			18	Venezuela	168



Fuente:(Transparencia Internacional, 2019)

Transparencia Internacional apunta que:

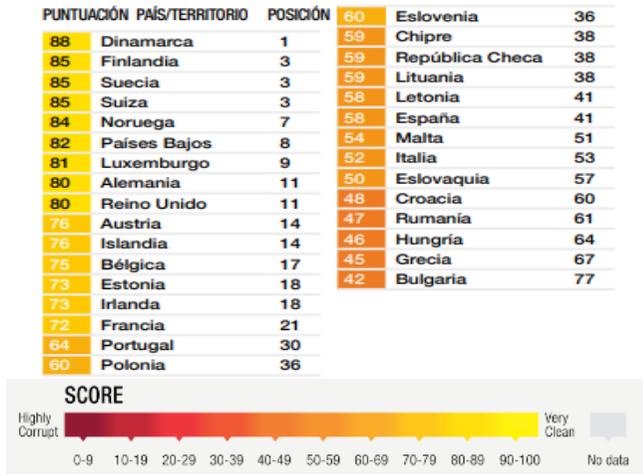
“la región de las Américas continúa sin registrar avances destacables en la lucha contra la corrupción. La región se está viendo transformada de la mano de líderes populistas, lo que está haciendo saltar las alarmas por el trato que dispensan a los medios de comunicación, la sociedad civil y las instituciones democráticas. Todas ellas corren el riesgo de perder capacidad para actuar como mecanismos de control y equilibrio contra la corrupción.” (Transparencia Internacional, 2019)

Veamos como son los resultados para España y Portugal:



66/100

PUNTUACIÓN MEDIA



Fuente: Transparencia Internacional, 2019

Según la organización:

“Pese a que Europa Occidental y la Unión Europea obtienen mejores resultados que otras partes del mundo, todavía tienen un largo camino por delante para combatir eficazmente la corrupción. No se está otorgando prioridad a las reformas anticorrupción, lo cual, unido a la creciente retórica populista y al debilitamiento de las instituciones democráticas en muchos países, constituye un poderoso argumento en favor de una intensificación de los esfuerzos anticorrupción” (Transparencia Internacional, 2019)



2. Encuesta sobre la Calidad del Empleo Público en Iberoamérica – 2019

Por primera vez la Secretaría General del CLAD solicitó el diligenciamiento de esta herramienta metodológica para analizar aspectos relacionados con el trabajo público en Iberoamérica. De acuerdo con Francisco Velázquez, Secretario General del CLAD, esta encuesta pretende ser un proyecto de largo aliento con el cual se busca monitorear las condiciones del empleo público en la región a fin de establecer tendencias, rastrear procesos, formular recomendaciones y compartir buenas practicas entre los países.

La Encuesta tiene como objetivo principal conocer las condiciones y calidad de los regímenes de empleo público en Iberoamérica. La recolección de la información se hizo durante los meses de julio y agosto de 2019. Su cobertura geográfica corresponde a 23 Países de Iberoamérica, miembros del CLAD (22 plenos / 1 observador) mientras que la muestra efectiva fue de 15 Países; la población objetivo fue los órganos rectores del empleo público en cada uno de los siguientes países que contestaron la Encuesta:

- | | |
|----------------|--------------------------|
| 1. Argentina | 9. Guatemala |
| 2. Brasil | 10. México |
| 3. Chile | 11. Paraguay |
| 4. Colombia | 12. Perú |
| 5. Costa Rica | 13. Portugal |
| 6. Ecuador | 14. República Dominicana |
| 7. El Salvador | 15. Uruguay |
| 8. España | |



El cuestionario tuvo un total de 55 preguntas sobre las siguientes temáticas:

1. Carrera Administrativa,
2. Gerentes Públicos y Cargos de libre nombramiento y remoción,
3. Gestión del Empleo Público -servicio civil o función pública, y
4. Compensación y Remuneración.

Las preguntas se orientaron a indagar sobre los procesos de contratación, condiciones profesionales, adopción de normas laborales y aspectos remunerativos, así como a todos aquellos aspectos que permiten el fortalecimiento de las capacidades laborales y el desarrollo de los servidores públicos.

Este documento contiene entonces los principales resultados de la Encuesta, que se presentan organizados en las 4 temáticas, el alcance de la pregunta y, por último, los resultados analizados e ilustrados.

Carrera Administrativa

Se indagó sobre el sistema técnico de la administración de personal en el Estado y su estructura, así como, sobre su consagración constitucional y legal en los países consultados.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, en muchos de los países de Iberoamérica se reporta la presencia de normas que regulan y promueven la carrera administrativa; no obstante se desconoce el nivel de



implementación que dichas normas tienen en cada uno de los Estados que diligenciaron el cuestionario:

Gráficos 1 - 2

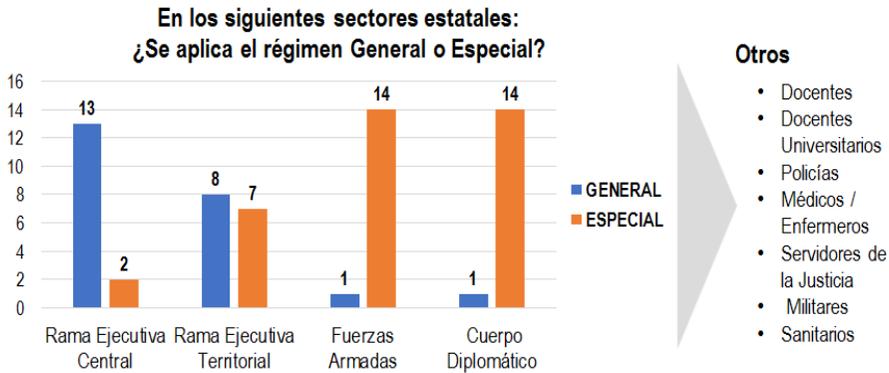


Fuente: Encuesta sobre la calidad del empleo público en Iberoamérica, CLAD 2019.

La rama ejecutiva central se rige mayoritariamente por un régimen general, mientras que la rama ejecutiva territorial y algunos sectores específicos, de acuerdo con el sistema político de su país, se rigen por regímenes especiales.



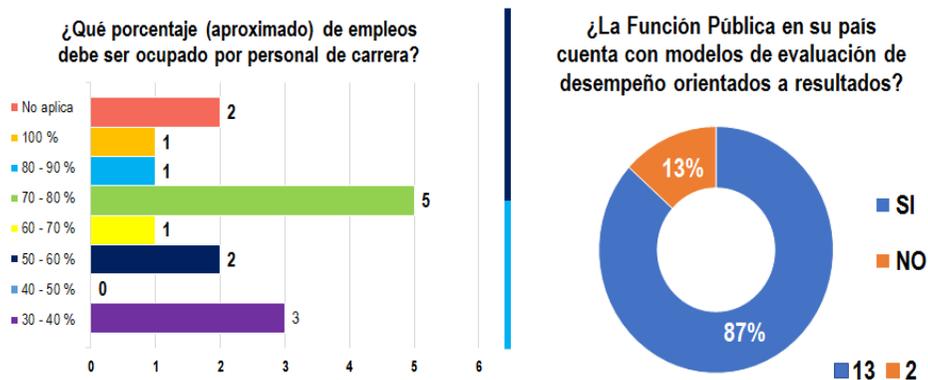
Gráfico 3



Fuente: Encuesta sobre la calidad del empleo público en Iberoamérica, CLAD 2019.

En la tercera parte de los países, entre el 70 - 80 % del personal público debe pertenecer a la carrera. Por otro lado, buena parte de los países poseen modelos de evaluación por resultados:

Gráficos 4 - 5



Fuente: Encuesta sobre la calidad del empleo público en Iberoamérica, CLAD 2019.



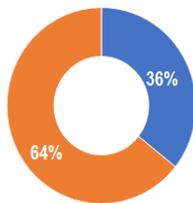
Gerentes Públicos y Cargos de Libre Nombramiento y Remoción

Se preguntó sobre el proceso de selección o captación de empleo y los mecanismos de evaluación que más se emplean en los países, con la finalidad de conocer el manejo y valoración de las capacidades y méritos profesionales frente a las demandas y requerimientos del oficio.

En buena parte de los países, los gerentes públicos se designan de manera discrecional, obedeciendo principalmente a criterios de confianza. Asimismo, no hay una clara estrategia de control social o escrutinio público que permita a la ciudadanía conocer los servidores con cargos de alta dirección:

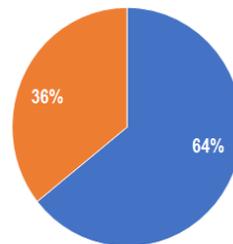
Gráficos 6 - 7

¿La designación de los cargos “de gerentes públicos” o “de libre nombramiento y remoción”, se somete al escrutinio público mediante la publicación de sus hojas de vida o cualquier otro mecanismo similar?



■ SI ■ NO

¿La selección de los gerentes públicos es discrecional?



■ SI ■ NO

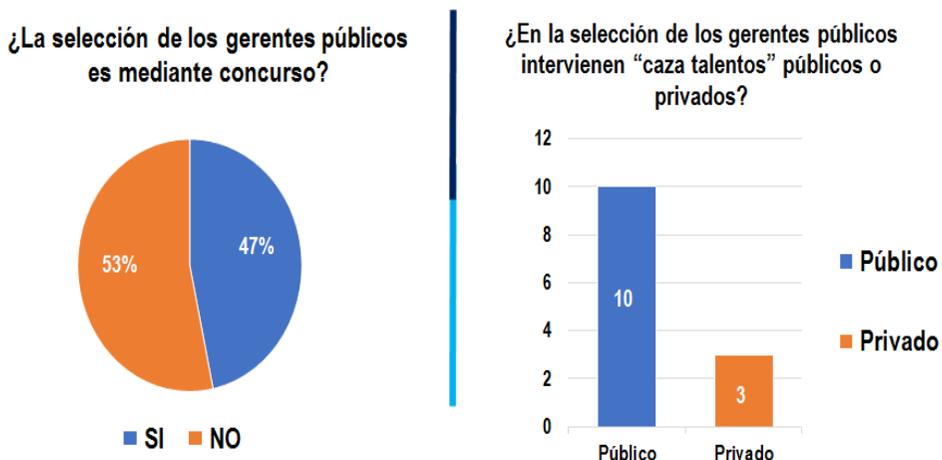
Fuente: Encuesta sobre la calidad del empleo público en Iberoamérica, CLAD

2019.



Un poco menos de la mitad de los gerentes públicos en Iberoamérica se elige mediante concursos. Su selección obedece, entre otras cosas, al cumplimiento del perfil y a requerimientos específicos de la entidad pública; los “caza talentos” públicos predominan cuando se trata de la selección de gerentes públicos:

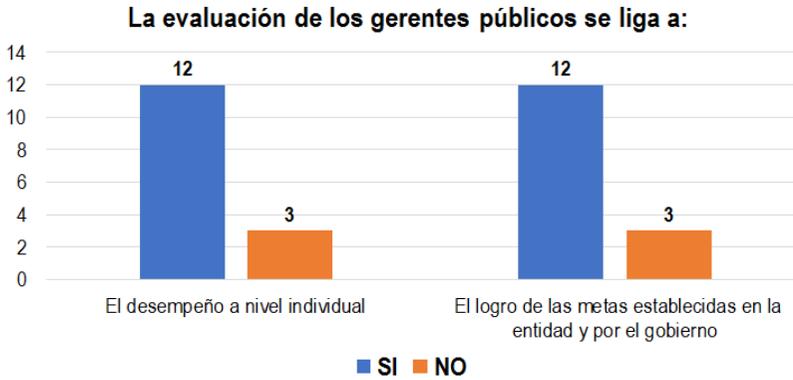
Gráficos 8 - 9



Fuente: Encuesta sobre la calidad del empleo público en Iberoamérica, CLAD 2019.

En la mayoría de países de Iberoamérica, tanto el desempeño individual, como el logro de las metas trazadas por un gobierno y las entidades, son determinantes en la evaluación de los gerentes públicos:

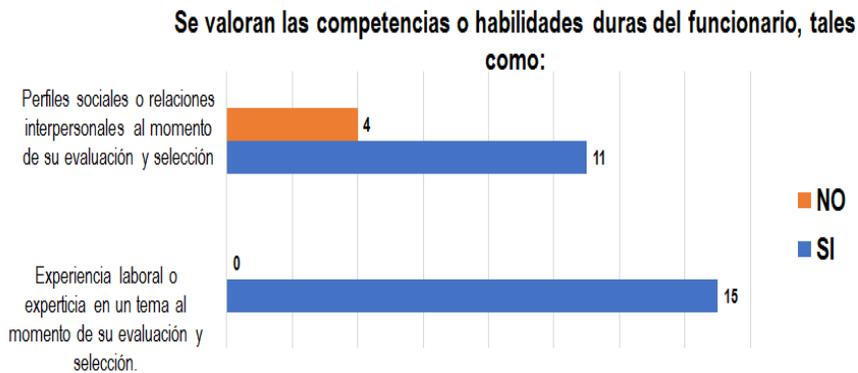
Gráfico 10



Fuente: Encuesta sobre la calidad del empleo público en Iberoamérica, CLAD 2019.

La valoración de la experiencia y experticia es el principal componente a tener en cuenta al momento de la selección y la evaluación de ingreso de los servidores. Por su parte, el perfil social y las relaciones interpersonales tienen un peso importante en la evaluación de ingreso para un buen número de países:

Gráfico 11



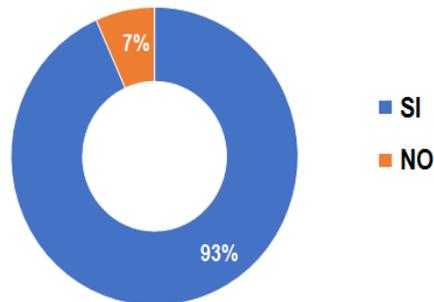
Fuente: Encuesta Sobre la calidad del empleo público en Iberoamérica, CLAD 2019.



Casi en la totalidad de los países de Iberoamérica, existen mecanismos de capacitación a los servidores públicos orientados a la actualización constante de saberes técnicos especializados:

Gráfico 12

¿Existen mecanismos de capacitación en su institución, tales como programas permanentes de actualización técnica especializada?



Fuente: Encuesta Sobre la calidad del empleo público en Iberoamérica, CLAD 2019.

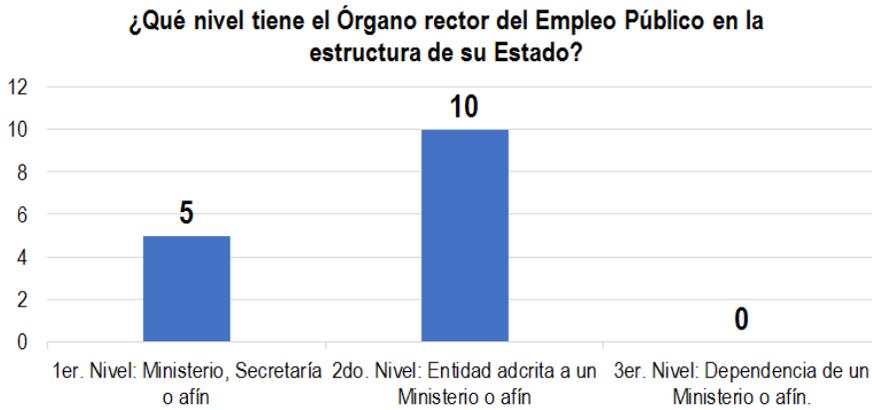
Gestión del Empleo Público

Se consultó sobre la institucionalidad y elementos de la gestión del empleo público, así como la inclusión de algunas poblaciones en el sector público, entre otros temas.

Sólo una tercera parte de los órganos rectores del Empleo Público están en el primer nivel, es decir son ministerios, secretarías de Estado o afines. En los países restantes son entidades dependientes de segundo y tercer nivel:



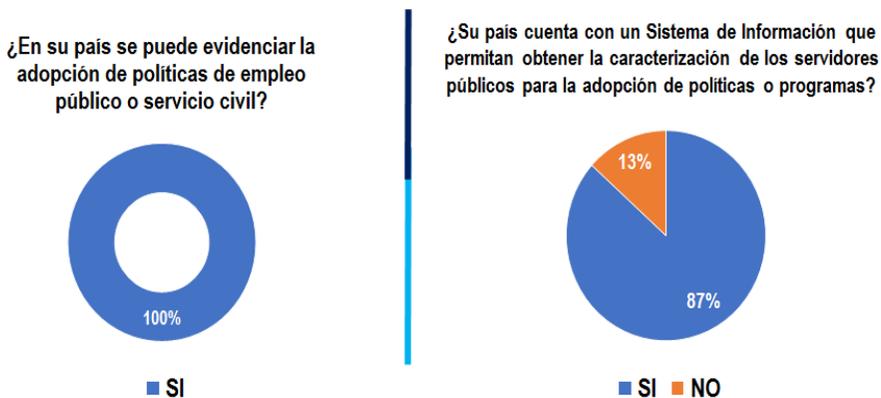
Gráfico 13



Fuente: Encuesta Sobre la calidad del empleo público en Iberoamérica, CLAD 2019.

A la fecha, todos los países han adoptado diversas políticas y lineamientos de empleo público o servicio civil, lo que les ha permitido consolidar procesos en la materia. Por otro lado, la mayoría de ellos, cuenta con sistemas de información que posibilitan la caracterización del funcionariado público:

Gráficos 14 - 15



Fuente:

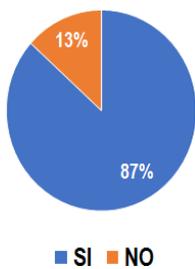
Encuesta Sobre la calidad del empleo público en Iberoamérica, CLAD 2019.



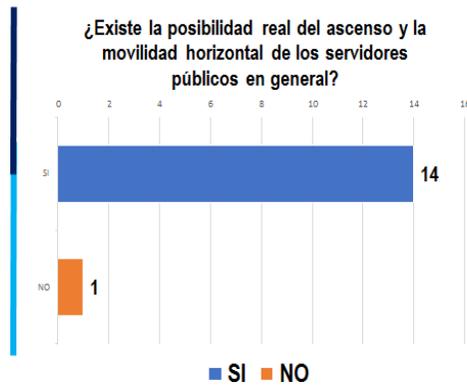
Gran parte de los países poseen redes de trabajo que facilitan la articulación entre los responsables del empleo público en las entidades y el órgano rector en la materia. Por otro lado, asombra que casi todos manifiestan que existen posibilidades reales de ascenso y movilidad horizontal para los servidores públicos⁹:

Gráficos 16 - 17

¿En su país existen redes de trabajo que fortalezcan la articulación entre el órgano rector y los responsables del empleo público en las entidades?



¿Existe la posibilidad real del ascenso y la movilidad horizontal de los servidores públicos en general?



Fuente:

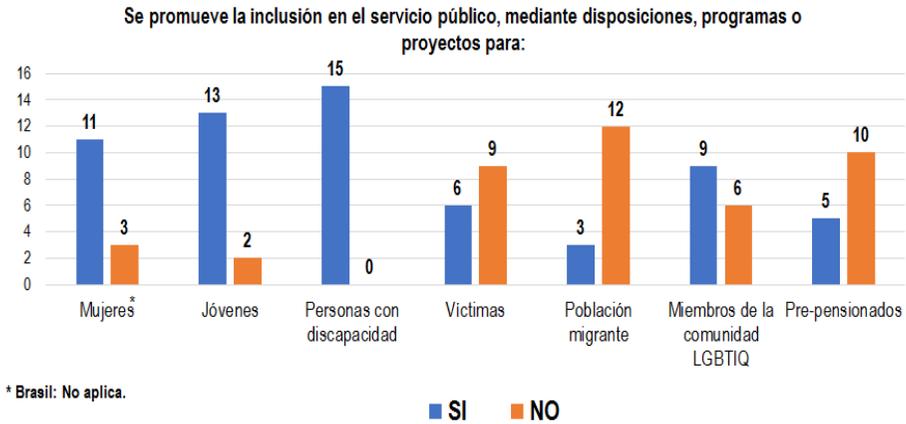
Encuesta Sobre la calidad del empleo público en Iberoamérica, CLAD 2019.

En materia de inclusión en el empleo público, se identifican adelantos y progreso respecto a las personas con discapacidad, los jóvenes y las mujeres. Aún quedan remanentes e importantes retos con los migrantes, las víctimas, los miembros de la comunidad LGTBIQ y los pre-pensionados:

⁹ Al indagar por posibilidades reales se quería determinar si las normas sobre ascenso en la carrera efectivamente se aplican y si existen las condiciones presupuestales y administrativas adecuadas y si, aun sin darse esta situación se presenta la movilidad horizontal.



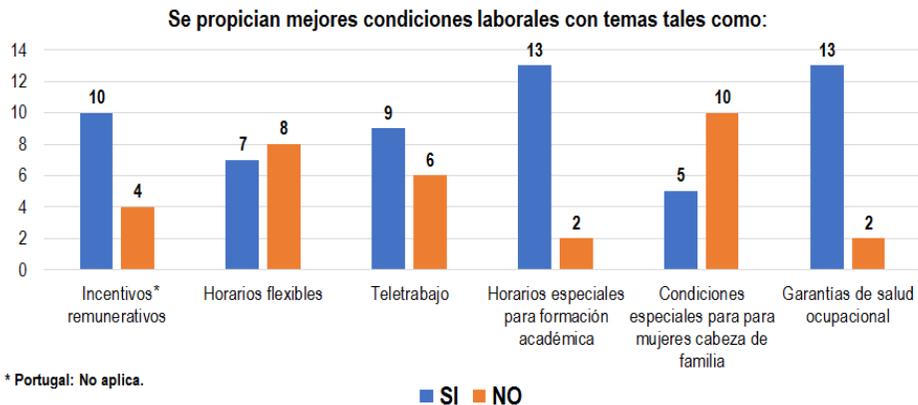
Gráfico 18



Fuente: Encuesta Sobre la calidad del empleo público en Iberoamérica, CLAD 2019.

Sobre condiciones laborales se evidencian diferencias entre los países. Si bien existen, en más de la mitad de ellos condiciones facilitadoras para el empleo público, todavía hay obstáculos en algunos temas tales como las condiciones especiales para las mujeres cabeza de familia y los horarios flexibles:

Gráfico 19



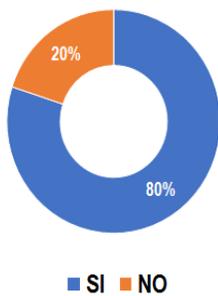


Fuente: Encuesta Sobre la calidad del empleo público en Iberoamérica, CLAD 2019.

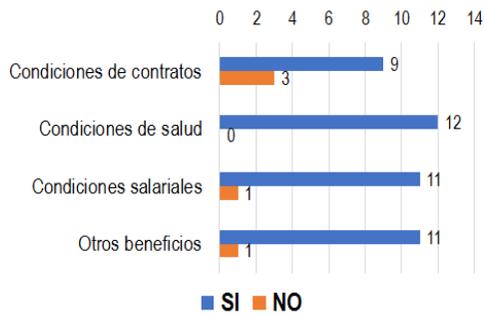
Un número considerable de países negocia colectivamente con las organizaciones sindicales, principalmente para tratar temas de salud, educación, horarios, salarios, entre otros:

Gráficos 20 - 21

¿Se celebra negociación colectiva con las organizaciones Sindicales?



Sí se celebra, se acuerdan:



Fuente: Encuesta Sobre la calidad del empleo público en Iberoamérica, CLAD 2019.

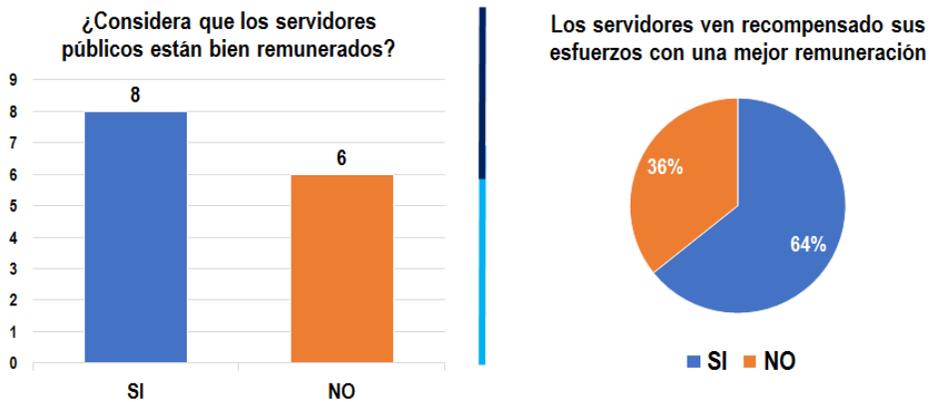
Compensación y Remuneración

Se indagó sobre el nivel de remuneración del empleo público de cada país, con la finalidad de conocer el grado de incidencia que puede tener este particular sobre el deseo de ejercer profesionalmente en el sector público frente al sector privado, así como la migración de talentos de un sector a otro.



Los temas de remuneración denotan asimetrías entre los países de Iberoamérica. Las cifras relacionadas con la percepción de una mala remuneración del servidor público y que sus esfuerzos no son bien recompensados son considerablemente significativas:

Gráficos 22 - 23

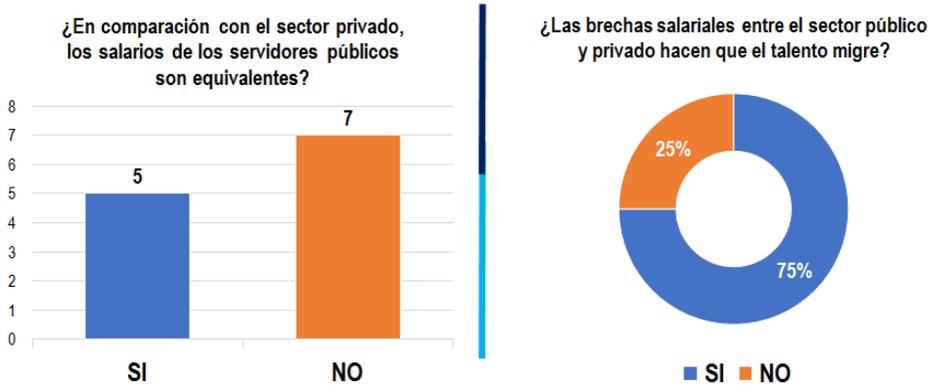


Fuente: Encuesta Sobre la calidad del empleo público en Iberoamérica, CLAD 2019.

La percepción en materia de remuneración continúa su tendencia negativa; se considera que las brechas salariales entre el sector público y privado son tan significativas que las personas talentosas prefieren migrar hacia el sector privado:



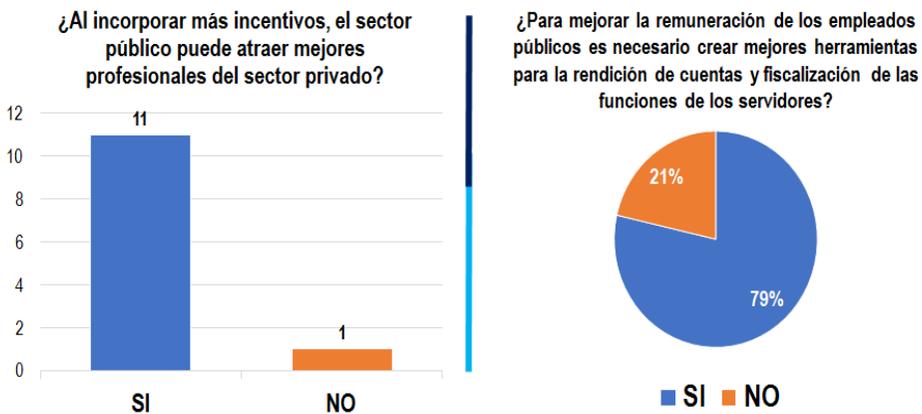
Gráficos 24 - 25



Fuente: Encuesta Sobre la calidad del empleo público en Iberoamérica, CLAD 2019.

Los incentivos en el sector público constituyen una posibilidad de atraer mejores profesionales. Esta tarea requiere crear óptimas herramientas para la rendición de cuentas del quehacer del servidor:

Gráficos 26 - 27

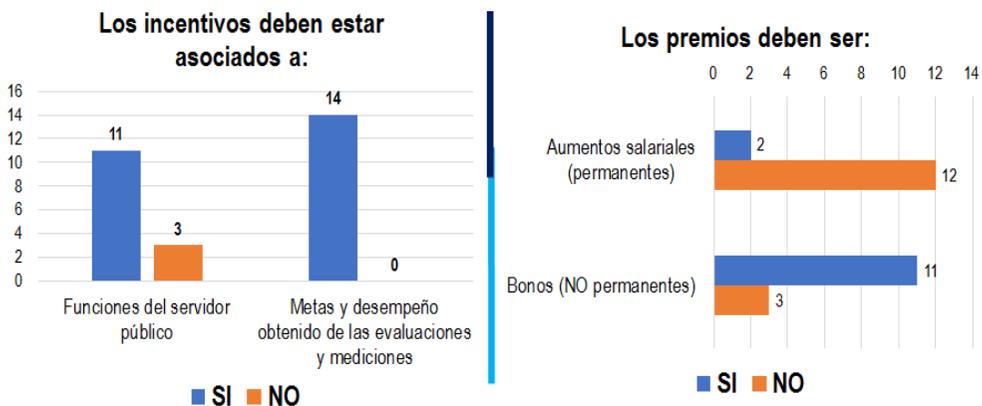


Fuente: Encuesta Sobre la calidad del empleo público en Iberoamérica, CLAD 2019.



A la hora de determinar cómo se deben adjudicar los incentivos, prima el criterio de las metas y el desempeño del servidor por encima de las funciones que tiene a cargo. Los premios e incentivos que fueron considerados más propicios para el servidor público son los bonos de carácter no permanente:

Gráficos 28 - 29



Fuente: Encuesta Sobre la calidad del empleo público en Iberoamérica, CLAD 2019.

Análisis de los resultados de la Encuesta Sobre la calidad del empleo público en Iberoamérica, CLAD 2019.

Atendiendo las diferencias institucionales y normativas y analizadas los resultados del ejercicio, se presentaron en el Simposio las principales conclusiones, discutidas y aprobadas por los delegados de los países participantes:



- “En la mayoría de los países de Iberoamérica se afirma la existencia de la figura de la **carrera administrativa**, en la tercera parte de ellos, entre el 70 - 80 % del personal del sector público pertenece a el mencionado vínculo laboral. Hoy día, más países están en la transición hacia un servicio civil basado en ingreso por concurso meritatorio, transparente y abierto. No obstante, todavía se identifican prácticas clientelistas remanentes.
- La **evaluación del desempeño** de los funcionarios públicos es un reto latente para nuestra región; varios países manifestaron que en constantes ocasiones la evaluación se convierte en un ejercicio puramente formal, en donde los resultados y las conductas esperadas no son el criterio fundamental de valoración.
- En buena parte de los países, los **gerentes públicos o los cargos de alta dirección** se designan de manera discrecional, obedeciendo principalmente a criterios de confianza. Sin embargo, ya se han iniciado procesos para dotar estos procesos selección de otra serie de criterios orientados a una mayor tecnocracia.
- Los servicios civiles de nuestros países han mejorado en términos de meritocracia en el acceso y la permanencia de los servidores públicos. Empero, **disminuir la arbitrariedad** en las decisiones sobre el empleo público y armonizar las estrategias emprendidas con el contexto político e institucional de cada país constituyen dos fuertes líneas de trabajo.
- En los temas de **remuneración** se denotan asimetrías entre los países de Iberoamérica. Las cifras relacionadas con la percepción de una mala



remuneración del servidor público y que sus esfuerzos no son bien recompensados son considerablemente significativas.

- En la región se considera que las **brechas salariales** entre el sector público y privado son tan significativas que las personas talentosas prefieren migrar hacia el sector privado, por lo tanto, se debe trabajar por una remuneración que se base en el enaltecimiento del servicio público y la generación de incentivos. A la hora de determinar cómo se deben adjudicar los **incentivos**, prima el criterio de las metas y el desempeño del servidor por encima de las funciones que tiene a cargo.
- La búsqueda de **legitimidad y generación de confianza** en las decisiones del Estado juegan un papel clave en el fortalecimiento del empleo público en cualquier país. Igualmente, no es posible concretar las iniciativas de modificación o reforma en el empleo público sin motivar los incentivos políticos necesarios para su materialización e implementación las que se transcriben a continuación” (CLAD, 2019b).

3. Conclusiones y recomendaciones

El ejercicio aquí descrito evidencia victorias, progresos, retos y potencialidades para Iberoamérica en materia de empleo público. No se puede desconocer los obstáculos que aún existen, sin embargo el mejoramiento de las condiciones en el trabajo público en la región ya no tiene vuelta atrás.

En ese sentido, no se puede omitir que cada uno de los proyectos y propuestas de mejoramiento y profesionalización del servicio civil requiere



tanto de una caracterización situacional como de una armonización con el contexto político e institucional de cada país. (Banco Interamericano de Desarrollo –BID, 2014).

Se reconoce además que la profesionalización y consolidación de un empleo público meritocrático y fortalecido dependerá no solo de la voluntad innovadora de cada organización pública, sino de que estas temáticas ocupen un lugar preferente en la agenda política (Longo, 2001), y por consiguiente, escenarios como el Simposio de Montevideo procuran ubicar las problemáticas y las estrategias propuestas dentro de los primeros objetivos de los gobiernos Iberoamericanos.

En términos generales los entornos institucionales Iberoamericanos han superado de forma satisfactoria los objetivos más básicos en el empleo público, actualmente estos entornos institucionales se encuentran ante los retos más elevados y difíciles o subsecuentemente en arduos caminos de consolidación. Lo anterior, está fuertemente imbricado a los procesos de globalización, democratización, transformación política y participación ciudadana, los cuales obligan a los Estados a modernizarse y a mejorar sus capacidades de gobernabilidad.

Los países Iberoamericanos deben trabajar día a día por garantizar de manera plena las condiciones de eficacia expuestas en la Carta Iberoamericana de la Función Pública de 2003, este propósito se debe afianzar con el objetivo de aportar tanto a la profesionalización y modernización de nuestras administraciones públicas, como a la garantía de mejores condiciones laborales para nuestros servidores públicos.



El proceso en la materia está en creciente avance; hay que propender porque todas las transformaciones en los diseños institucionales y organizativos en el trabajo público, incorporen la diversidad de nuestras culturas, tradiciones y contextos nacionales, así como estrategias que den respuesta a las demandas por una mejor gestión y control público.

Otro tanto se debe hacer, en materia de dotación de escenarios que fomenten la cualificación y capacitación del servicio civil en la región, la innovación, la interdisciplinariedad, el cambio cultural interno y externo del servicio público y tal vez dos aspectos que debe ser incluido en los ajustes y revitalizaciones de la Carta Iberoamericana de la Función Pública de 2003: *la ética y la integridad*.

En este punto, resulta relevante destacar lo consignado en la Carta Iberoamericana de Ética e Integridad en la Función Pública y en la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público, debido a que contribuyen al fortalecimiento de una integridad basada en lineamientos proactivos y no reactivos, que promuevan los enfoques conductuales, la transparencia, la probidad, y permita entre otras cosas superar la coyuntura regional en materia de corrupción y optimizar los niveles de confianza, legitimidad y eficiencia de los gobiernos Iberoamericanos.



Todos los procesos de implementación de cambios y el emprendimiento de acciones afirmativas debe ser entendidos en sí mismos como escenarios propicios para el aprendizaje y la mejora continua; del mismo modo se deben rescatar y adoptar las experiencias de éxito de los países del CLAD. Tampoco se puede olvidar robustecer la legitimidad y confianza en las decisiones del Estado, ya que esto es una tarea clave para fortalecimiento del empleo público en cualquier país.

A manera de recomendación final: esta primera encuesta sobre la condiciones laborales en el empleo público debe consolidarse como un ejercicio periódico regular del CLAD, en búsqueda de consolidarse como una fuente primaria de información relevante sobre el empleo público, con la potencialidad de facilitar el emprendimiento de estrategias innovadoras que hagan frente a los desafíos y retos que sean identificados, además de convertirse en el escenario por excelencia para el intercambio de buenas prácticas.



Bibliografía

- Banco Interamericano de Desarrollo – BID (2014). Al servicio del ciudadano. Una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004–13). Lafuente, Mariano; Cortázar, Juan Carlos; Sanginés, Mario. (editores), Washington, DC.
- Banco Mundial. (2019). Indicadores Mundiales de Buen Gobierno. Obtenido de Government Effectiveness: Obtenido de: <https://databank.bancomundial.org/source/worldwide-governance-indicators>. Fecha de Consulta: 19 de 08 de 2019.
- CLAD. (2003) Carta Iberoamericana de la Función Pública, suscrita en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia en 2003.
- CLAD. (2016). El rol del CLAD en la articulación con los ODS. Documento presentado a Naciones Unidas. 26 de agosto de 2016.
- CLAD. (2017) Relatoría Foro Iberoamericano La Gestión Pública para los Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS. Bogotá, Colombia, 27 de julio de 2017.
- CLAD. (2019a). Prospecto Simposio Internacional Sobre El Trabajo En La Función Pública ¿Cómo determinar las condiciones de trabajo para los funcionarios públicos? Montevideo, Uruguay, 22 y 23 de agosto 2019.
- CLAD. (2019b). Declaración de Montevideo, Uruguay. 23 de agosto de 2019. Obtenido de: <https://www.clad.org/images/declaraciones/Declaracion-Montevideo-UY-2019-aprobada.pdf>
- Función Pública. (2018). Documento de política de Empleo Público y de Gestión Estratégica del Talento Humano. Bogotá: Función Pública. República de Colombia. Obtenido de <http://www.oit.org/global/topics/decent-work/lang-es/index.htm> Fecha de Consulta: 19 de 08 de 2019.
- Kaufmann, Daniel y Kraay, Aart y Mastruzzi, Massimo, The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues (septiembre de 2010). Documento de trabajo de investigación de políticas del Banco Mundial No. 5430. Obtenido de: <https://ssrn.com/abstract=1682130>
- Longo, F. (2001). Modernizar la gestión pública de las personas: los desafíos de la flexibilidad. CLAD. Reforma y Democracia, No. 19.
- Naciones Unidas. (24 de 08 de 2019). Naciones Unidas. Obtenido de Objetivos de Desarrollo Sostenible. Obtenido de



<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible>

OCDE – BID (2016). Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2017, Éditions OCDE, Paris. Obtenido de: <http://dx.doi.org/9789264266391-es>. Fecha de Consulta: 19 de 08 de 2019.

OIT (2019). Trabajo decente, Obtenido de Organización Internacional del Trabajo. Obtenido de: https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_LIM_653_SP/lang--es/index.htm

Transparency International (2018). Índice de Percepción de la Corrupción 2018. Obtenido de Transparency International. Obtenido de: <https://www.transparency.org/cpi2018>. Fecha de Consulta: 19 de 08 de 2019.