

Reseña:

ESTE MODELO TE QUEDA BIEN: EL MODELO EDUCATIVO DE LA ESCUELA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Autoridad Nacional del Servicio Civil (2016). *Modelo educativo de la Escuela Nacional de Administración Pública*. Lima: SERVIR.

Documento de trabajo n.2. Recuperado de:

http://storage.servir.gob.pe/servicio-civil/documento_de_trabajo_nro_2_2016_servir.pdf

Este documento de trabajo ha sido publicado por la Autoridad Nacional del Servicio Civil con el objetivo de promover el conocimiento y debate de la propuesta educativa que desarrolla la Escuela Nacional de Administración Pública, la escuela de gerencia pública responsable de formar a los trabajadores del Estado para mejorar el servicio al ciudadano en el Estado peruano.

La ENAP es una lejana heredera de la antigua Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), que fuera cerrada como parte de la reforma del Estado en 1994. Veinte años no pasaron en vano en una sociedad tan pujante, activa, creativa y cambiante como la peruana. En ausencia de una alternativa de formación directiva en gestión pública por parte del Estado, el mercado de educación superior explotó, con desigual éxito, el atractivo nicho de mercado que ofrece un millón y medio de servidores civiles peruanos.

Esta situación se prolongó por demasiado tiempo y los costos han sido altos. La gestión pública es una actividad estratégica que sufrió las consecuencias del desprestigio, desconocimiento y sobrerregulación. Con frecuencia, perdió el enfoque del valor público y no supo reconocer la prioridad del servicio al ciudadano como resultado de una adaptación despreocupada de paradigmas del sector privado, la incomunicación con el Estado

realmente existente y reconocimiento de la estructura de incentivos existentes.

En el 2013, la reforma del sistema administrativo de recursos humanos liderada por SERVIR hizo necesario que el Estado retomara su responsabilidad en la formación de sus propios servidores, pero creando un modelo educativo consciente de los cambios: la demanda sea vuelto inabarcable para cualquier esfuerzo individual y, en consecuencia, la oferta debe ser preservada y fortalecida. Además, es indispensable incorporar nuevas propuestas conceptuales y metodológicas; identificar y sistematizar casos de éxito y buenas prácticas, incorporarlas a los procesos formativos, medir el impacto de la capacitación en el puesto y cultivar una comunidad de egresados.

El modelo educativo que presenta este documento de trabajo se organiza en ocho capítulos: en los que se analiza el marco institucional, las líneas de acción, el marco teórico y los principios educativos. A continuación, se presenta una breve descripción de los contenidos transversales, se brindan detalles del ciclo de desarrollo de los servicios educativos y se mencionan los servicios complementarios. Cierra el volumen una serie de infografías que describen el estado de implementación de la Escuela hacia el 2016 y una interesante bibliografía de apoyo.

A lo largo del volumen, pueden identificar evidencias de la incorporación de las mejores prácticas aplicadas a la formación y capacitación en gestión públicas. Entre ellas, la propuesta constructivista, el enfoque crítico social, la efectiva implementación de una visión andragógica; la propuesta curricular modular y la currícula por competencias.

Además, destaca en esta propuesta educativa el énfasis del valor público como fin último de la gestión pública, un sólido compromiso con la reforma del Estado y con la ética, no solo académica, también con la ética pública. Esto se traduce en la existencia de cinco ejes transversales a toda la experiencia educativa: La Perspectiva de Derechos Humanos, en particular interculturalidad y equidad de género, Ética y Servicio al Ciudadano. Además, justifica el esfuerzo por construir con su ejemplo un caso de gestión pública exitosa e innovadora, una *Institución que Aprende* y un laboratorio de creación permanente de productos y servicios, metodologías didácticas y procesos institucionales.

La acción educativa de la ENAP se resume en tres líneas que, vistas desde lejos, parecen corresponderse a grandes rasgos con las de otras instituciones de educación superior:

- La formación de directivos, que orienta a “lograr estándares de excelencia académica para colocar al Estado peruano en los niveles más altos de eficiencia en su desempeño”.
- La capacitación de servidores civiles, destinada a “fortalecer, perfeccionar y actualizar habilidades específicas del servidor civil en la gestión y administración pública”.
- Actividades de complementación académica, destinada a “agregar valor a la experiencia educativa”, difundir ideas, promover la reflexión, contextualizar

procesos y sensibilizar al servidor público.

Sin embargo, conforme la mirada se aproxima, se destaca una vocación institucional por alcanzar un impacto efectivo en la calidad del servicio civil. Muestras de ello son la estrategia de acompañamiento académico, que abarca desde la cuidadosa planificación educativa, hasta la asistencia académica personalizada tanto en el entorno virtual, como en las actividades presenciales. Los equipos académicos acompañan la experiencia educativa para fortalecer el vínculo del participante con la Escuela y asegurar las mejores condiciones para su logro educativo; y un sistema de monitoreo supervisa el cumplimiento de los objetivos educativos de todas las actividades educativas, provee alertas tempranas, identifica buenas prácticas, asegura la rendición de cuentas y se constituye en una plataforma institucional para la gestión académica basada en evidencias.

En conjunto, el modelo educativo de la ENAP integra elementos valorativos, teóricos y metodológicos de indudable pertinencia a la realidad del Estado peruano actual; así como una estructura de oferta de servicios y un reconocimiento de actores que muestra el profundo conocimiento de SERVIR acerca del sector público. Y es aquí donde encontramos lo más conmovedor de la propuesta.

No puede escapar al lector interesado que el desempeño del servicio público al que atiende la ENAP ha sido frecuentemente calificado de dolorosamente insatisfactorio. Sus beneficiarios deben cargar con el ofensivo estereotipo del *burócrata*, un ser imaginario caracterizado por su ineficiencia, desmotivación, insensibilidad e ineficacia. Son víctimas propiciatorias de la clase política, agredidos sistemáticamente por los medios de comunicación y, por parte de la ciudadanía, sufren un despreocupado y profundo desconocimiento sobre su marco de actuación,

la estructura de sus incentivos y su real impacto en el desarrollo nacional.

Frente a ello, sorprende que la ENAP haya definido como uno de sus principios de actuación la *revalorización de la persona al servicio del Estado*: “La Escuela mantiene siempre una actitud de respeto hacia los conocimientos y experiencia laboral de los servidores civiles, tomando esto como base para el desarrollo de sus cursos, favoreciendo en el proceso su autoestima y la revalorización de los mismos”.

¿Cómo se puede contribuir a poner en valor a un millón y medio de servidores civiles sin morir en el intento? Este modelo parece encontrar modalidades por todos sus poros: identificación, sistematización y difusión de

buenas prácticas; desarrollo de casos basados en la experiencia real del servicio civil, metodología educativa andragógica basada en las vivencias y conocimientos acumulados por los operadores del Estado, identificación de talentos en el marco de la investigación de campo y la docencia de expertos en gestión con vocación académica, entre otras.

Este modelo educativo es, por todo esto, digno. Digno de quienes se han trazado como meta construir un Estado que nos merezca orgullo. Digno del Estado que los peruanos merecemos.

APSR



Reseña:

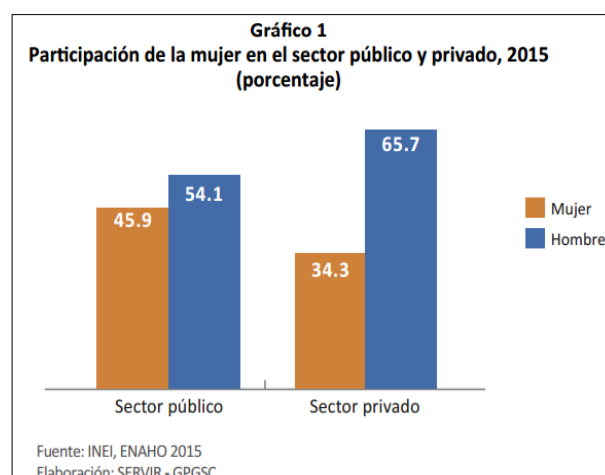
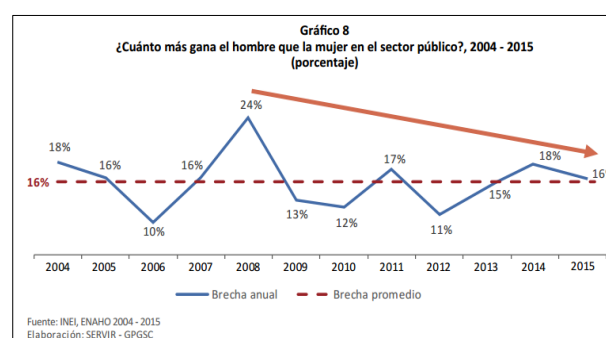
ACORTANDO BRECHAS DE GÉNERO EN EL SERVICIO CIVIL PERUANO

Perú. Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2017). *La mujer en el servicio civil peruano 2017*. Lima: SERVIR.

Recuperado de <http://bit.ly/2mFJTdv>

El equipo de investigación de la Gerencia de Políticas de Gestión del Servicio Civil de SERVIR, liderado por su gerente Cynthia Su Lay, acaba de publicar por sexto año consecutivo el informe anual sobre la mujer en el servicio civil peruano 2017. Tradicionalmente esta publicación se realiza, en marzo, el mes de la mujer. El contexto en el cual se publica este documento es oportuno debido a que el Estado necesita promover la igualdad de género y ocasionar un impacto positivo en nuestra sociedad.

Este documento analiza la trayectoria de un conjunto de indicadores que reflejan el papel de la mujer en el servicio civil peruano durante el período 2004-2015. Uno de los principales hallazgos se refiere a la evolución de la brecha salarial general de las mujeres respecto de los hombres. En el gráfico 8 se muestra de manera muy clara la reducción de las diferencias salariales del 24% al 16%. Es importante mencionar que entre los años 2014 y 2015 la brecha remunerativa agregada por género también se habría reducido de 18% a 16%.



A pesar de que el hombre sigue teniendo una mayor participación de empleo en el sector público y privado, la presencia de la mujer es comparativamente mayor en el sector público. También se encontró una mayor presencia de mujeres jefas de hogar en el sector público.

Luego de resaltar los hallazgos más importantes de este informe, es inevitable preguntar ¿Cuál es el aporte, y en que nos

puede ayudar como sociedad entender estas cifras?

Mostrar la situación actual de la mujer en el servicio civil contribuye directamente a diseñar políticas para alcanzar niveles crecientes de igualdad oportunidades y nos facultad como sociedad a incentivar, reconocer y valorar el trabajo de las mujeres en el servicio civil. Michael Bachelet recuerda en el informe mundial 2010 “Brecha de género” del Foro Económico Mundial: *“Los países con mayor igualdad de género tienen las economías de crecimiento más rápido, y más competitivos”*.

El incremento de la participación de la mujer en el servicio civil, es una noticia que nos debe alentar a toda la sociedad, ya que contribuye directamente a derribar estereotipos discriminatorios y nos permite construir un sistema democrático más saludable y justo.

El informe permite una rápida lectura, los gráficos, la información resumida y el diseño de la presentación, en comparación con otros textos de su tipo, no abunda en tecnicismos, y permite una lectura fácil y amigable. Tratándose de un documento de difusión, su comprensibilidad es una virtud adicional.

Esta sexta entrega anual confirma una tendencia constante de mejora en los alcances y criterios de evaluación, SERVIR, lejos de limitarse a contrastar un juego de variables y medir su cambio, ha incorporado los resultados del debate generado cada año. En ese sentido, contribuiría más a la agenda de la equidad en la sociedad peruana si en futuras entregas profundiza en el estudio de la presencia de la mujer en los gobiernos regionales.

RRM



Reseña:

HOJA DE RUTA PARA UN SISTEMA DIRECTIVO PROFESIONALIZADO

Weber, A.; Lafuente, M. y Cortázar, J.C (2017). *¿Cómo diseñar e implementar un segmento directivo profesionalizado?: opciones para una gerencia pública “a la carta”*. Nota técnica N° IDB-TN-1240. Washington D.C.: BID. 60 p.

Nota Técnica del Banco Interamericano de Desarrollo que propone una serie de interrogantes a los gobiernos decididos a desarrollar un estamento directivo público profesional.

Alejandro Weber, Mariano Lafuente y Juan Carlos Cortázar son tres destacados expertos latinoamericanos en materia de reforma del servicio civil, gestión de recursos humanos en el Estado e implementación de políticas públicas. En este trabajo, ofrecen una herramienta práctica para el análisis inicial y la toma de decisiones de autoridades gubernamentales interesadas en implementar un sistema de alta dirección pública. Para ello, utilizan el concepto de profesionalización y proponen una gestión diferenciada del resto del servicio civil en reclutamiento, selección, condiciones de empleo, gestión del desempeño, desarrollo profesional, remuneraciones y desvinculación.

No es posible dudar de la relevancia de una reforma de estas características, porque la profesionalización del segmento directivo cumple un rol estratégico en el Estado al articular la relación entre las autoridades políticas y la administración pública. Los autores no pretenden dar una solución definitiva, ni aspiran a que el libro se convierta en una guía secuencial de actividades capaz de garantizar el éxito de una reforma en la alta dirección pública. Por el contrario, buscan orientar un análisis riguroso, específico y

basado en evidencia para el diseño y la implementación progresiva de un sistema directivo estatal.

El estudio se basa en evidencias recolectadas en experiencias prácticas de gestión pública en Australia, Bélgica, Canadá, Chile, Estados Unidos, Nueva Zelanda, Perú y Reino Unido, casos que servirán para la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas.

Este trabajo comprende cuatro capítulos: viabilidad política y técnica de la reforma, diseño de un sistema de alta dirección pública, primeros pasos para la implementación del sistema y lecciones aprendidas. Acompañan al documento un número significativo de notas a pie de página que complementan, aclaran y brindan información adicional sobre el tema. A continuación, se explica brevemente las dimensiones a considerarse en el diseño del sistema y los ejes que involucra el inicio de su implementación. Este último aspecto fue elaborado a partir de la revisión de los casos de Chile, con el Sistema de Alta Dirección Pública, y de Perú, con el Cuerpo de Gerentes Públicos.

La gobernanza del sistema, los perfiles de los directivos, la gestión del empleo de los directivos públicos y el proceso de selección son algunas de las siete dimensiones fundamentales que se requiere para orientar el diseño de un segmento directivo profesional.

Respecto de los perfiles directivos se debe decidir sobre:

- Los perfiles considerados por el sistema: funciones ejecutivas (gerenciales) y/o de asesoría;
- La profundidad del sistema: posiciones jerárquicas incorporadas en la estructura del Estado;
- La cobertura: instituciones que deben ser adscritas.

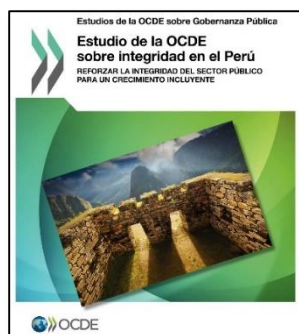
Por otro lado, para orientar el análisis y la reflexión sobre el proceso de implementación del sistema de alta dirección pública, se proponen cuatro ejes: constitución del ente rector y desarrollo de capacidades, planificación de los concursos, realización de los concursos; y, evaluación y difusión.

En resumen, debe contemplarse un presupuesto anual para el ente rector, capaz de financiar los concursos de selección de los altos directivos. Seguidamente, corresponde elaborar los perfiles de los gerentes y miembros del equipo que formarán las

estructuras básicas de la entidad líder de la reforma. Luego, se diseñarán los reglamentos, directrices y procedimientos para la implementación de los concursos y finalmente se debe definir una plataforma informática para registrar y administrar el sistema; así como, desarrollar las capacidades mínimas instaladas para la supervivencia del mismo.

No podemos concluir sin señalar que una fuente de inspiración para este trabajo ha sido el trabajo realizado desde hace ocho años por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). La reforma peruana de los recursos humanos del Estado hace realidad muchos de los principios difundidos por Weber, Lafuente y Cortázar, entre los que destacan la profesionalización, el principio de mérito y el ordenamiento normativo; y merece un monitoreo atento. Tiene potencial para ser reconocida como una buena práctica internacional y, como tal, hacer de la gestión pública nacional una fuente de orgullo para todos los peruanos.

EBL



Reseña:

UN ESTADO ÍNTEGRO PARA INCLUIR Y CRECER

OCDE (2017). *Estudio de la OCDE sobre integridad en el Perú: Reforzar la integridad del sector público para un crecimiento incluyente*. Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública. París: Éditions OCDE. 246 p.

<http://www.oecd.org/gov/estudio-de-la-ocde-sobre-integridad-en-el-peru-9789264271470-es.htm>

Como parte del Programa País de la OCDE para el Perú, este estudio realiza una evaluación profunda del sistema de integridad pública en el país, analizando sus estructuras, instrumentos y procesos. Destaca áreas prioritarias para poder implementar un sistema de integridad coherente y comprensivo, cultivar una cultura de integridad en el gobierno y permitir una rendición de cuentas efectiva de acuerdo a la Recomendación de la OCDE sobre Integridad Pública 2017.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) tiene como misión promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo. En la práctica, se ha convertido en un foro donde 35 estados miembros, que juntos representan el 70% de la economía mundial, trabajan conjuntamente para compartir experiencias y buscar soluciones a problemas comunes.

En 2014, en respuesta al interés de Perú, la OCDE nos invitó formalmente a incorporarnos en el *Programa País*. Éste se centra en cinco áreas prioritarias: crecimiento económico, gobernanza pública, transparencia y lucha contra la corrupción, capital humano y productividad y medio ambiente.

El Programa está compuesto por estudios de políticas públicas, programas de

implementación y de desarrollo de capacidades, participación en Comités de la Organización y adhesión a determinados instrumentos legales de la OCDE. A través del *Programa País*, Perú ha dado pasos importantes en su relación con la OCDE, mediante la adhesión a algunos de sus instrumentos legales, como el Convenio para combatir el Cohecho.

Cada capítulo del estudio recoge bibliografía específica, tanto de instituciones públicas del país, como experiencias de otros países miembros y recomendaciones de sus programas país respectivos. Proporciona estadísticas e indicadores realizados por el Banco Mundial y otros organismos multilaterales.

El estudio cuenta con 9 capítulos, cada uno de ellos analiza la situación del país respecto a un tema y da recomendaciones de mejora. Enriquecen el texto estadísticas específicas, indicadores, cuadros comparativos y ejemplos de la Región. Finalmente, se complementa con una bibliografía temática.

Una revisión en conjunto nos lleva a reflexionar que, para el Perú, es un reto acompañar el crecimiento económico sostenido en los últimos 15 años por un sistema de gobernabilidad sólido, con políticas inclusivas y servicios públicos eficaces, y disminuir así los riesgos de corrupción. Un

importante paso en esta dirección fue la creación de la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción (CAN) en el 2010, que junto a las Comisiones Regionales Anticorrupción (CRA), han promovido la coordinación y coherencia de los Planes Nacionales de Lucha Contra la Corrupción y propuesto mejoras para el sistema de integridad y anticorrupción en todo el país.

A pesar de haber logrado reunir a varias instituciones del sector público, privado y de la sociedad civil, a la CAN aún le falta integrar actores claves, definir un liderazgo claro en políticas de ética pública y de conflicto de interés, así como formular claramente las sanciones por violaciones a la integridad.

Una de las principales recomendaciones del estudio es incorporar la CAN como órgano técnico especializado a la estructura organizacional de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). Para ello, convendría incluir en su composición a la Secretaría de Gestión Pública (SGP), la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), la Oficina Nacional de Procesos Electorales y la Autoridad Nacional de Transparencia y el Acceso a la Información (ANTAI).

Para promover una cultura de integridad, el Perú podría crear un marco normativo y político único para impulsar la ética pública y la gestión de situaciones de conflicto de interés, e imponer su uso efectivo en todo el sector público. En esta dirección, la CAN ha desarrollado el *Manual Nacional de Principios Éticos, Obligaciones y Prohibición en la Función Pública* cuyo uso obligatorio requiere la coordinación entre la SGP, SERVIR y las Oficinas de Recursos Humanos a niveles organizacionales. En este aspecto, la OCDE reconoce un papel de liderazgo claro a SERVIR, para asegurar orientación, asesoramiento y consultoría, mediante altos funcionarios responsables de la ética pública y de la gestión de conflictos de interés dentro de

cada organización. La ENAP, por su parte, debería promover y desarrollar capacitaciones en ética pública para los servidores civiles del país.

En el tema de rendición de cuentas, la recomendación sería emprender acciones en las áreas de control interno, financiamiento de la política, regulación del lobby y en los regímenes disciplinarios administrativos y de justicia penal. Las funciones de control interno y de gestión de riesgos deben integrarse en reformas más generales de la gestión pública.

Con respecto al lobby, la responsabilidad de la política y del registro podría trasladarse a la ANTAI, y la carga administrativa relacionada al registro y a la presentación de informes podría reducirse. La percepción negativa de la población sobre las actividades de lobby podría abordarse a través de campañas de capacitación y de concientización pública.

En cuanto al financiamiento político, el programa de financiamiento público de la Ley de Organizaciones Políticas debe ser efectivamente financiado y ejecutado, y las donaciones anónimas deberían ser prohibidas o disminuir el límite actual de dichos recursos. Además, sería importante fortalecer el poder de investigación y sanción de la ONPE y reevaluar los recursos humanos y técnicos requeridos.

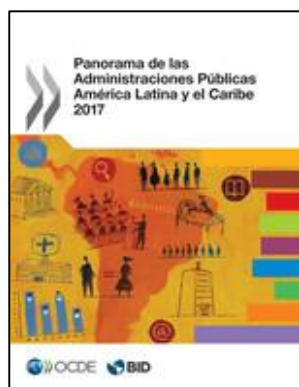
En el sistema de justicia penal, debe garantizarse una cooperación sistemática entre las agencias en casos de corrupción. La orientación y capacitación, así como el acceso a conocimientos especializados externos sobre cuestiones pertinentes, como la contabilidad y la contratación pública, deben ponerse a disposición del poder judicial y de los fiscales. Por último, la reducción del número de puestos vacantes de magistrados y fiscales es clave para eliminar el uso de jueces y fiscales provisionales y para aumentar la continuidad

del personal de investigación en casos de corrupción.

En conclusión, el estudio realiza un análisis bastante completo sobre la integridad del sector público peruano. Bien puede ser considerado como el estado del arte de la realidad actual, tanto a nivel central como niveles subnacionales de gobierno. Identifica los avances que ha realizado el Perú en los últimos años y las brechas existentes pendientes de consolidación en el sistema en relación con la obligación de difundir, capacitar y asegurar la rendición de cuentas mediante el control y cumplimiento de las normas.

El estudio además toma ejemplos de otros países para ofrecer un panorama de las buenas prácticas en integridad, lucha anticorrupción, ética y gestión de conflictos de intereses en la función pública, protección de denunciantes, control interno, financiamiento político, lobby, regímenes disciplinarios y administrativos para funcionarios públicos y sistema de justicia penal. Al evaluar la pertinencia de este trabajo, es difícil caer en la exageración. Basta, en ese sentido, mencionar la invocación a la unión y compromiso de los tres niveles de gobierno, a la sociedad civil y a las instituciones privadas; y el recuerdo de la necesidad de caminar en la misma dirección para combatir el problema común de la corrupción y consolidar un sistema de integridad eficiente en el país.

MGF



Reseña:

ANÁLISIS DE INDICADORES OCDE EN LA REGIÓN

OCDE. (2017). *Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2017*. París: Éditions OCDE, BID. 189 p.

Recuperado de <http://bit.ly/2h48cAC>

Desde hace 55 años, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) ha desarrollado metodologías para identificar y difundir buenas prácticas en el diseño e implementación de políticas públicas entre sus países miembros. Por ello, es reconocida la contribución de la OCDE y el BID, que por segunda vez han extendido su marco de análisis a los países de América Latina y El Caribe para medir sus prácticas y desempeño mediante un estudio comparativo de los indicadores cuantitativos y cualitativos, los cuales monitorea regularmente a sus países miembros. Esta investigación nos brinda una mirada actual de cómo los estados de América Latina y El Caribe están funcionando y cuáles son sus nuevos desafíos dentro de la región luego de diez años de auge económico.

La comparación de 29 administraciones públicas de América Latina y El Caribe incluye diez países que no fueron considerados en la primera edición (2014). De esta forma, el libro ofrece la visión más completa disponible sobre la situación actual de los países de la región y permite identificar el alcance de la brecha que los diferencia de los países OCDE.

Esta publicación se estructura en nueve capítulos que responden al esquema original y están centrados en política fiscal y gasto público, finanzas públicas, empleo público, recursos humanos, presupuesto y contratación pública. Sin embargo, es el interés por ampliar

la reflexión hacia la problemática de la inclusión social lo que otorga un carácter de innovación a la obra, orientándola a una variedad de temas, como política y gobernanza regulatoria, gobierno digital y abierto, rol de un centro de gobierno, evaluación de costo-beneficio en proyectos de inversión pública, entre otros. Vale la pena agregar que muchos de estos temas están basados en nuevos indicadores, cuyos datos fueron extraídos y/o brindados por cada país concretamente para el estudio.

En conjunto, la evaluación del desempeño alcanzado por los gobiernos de América Latina y el Caribe nos presenta un panorama realista y esperanzador, que reconoce la distancia que nos separa de los países OCDE en la ejecución, monitoreo y evaluación de políticas públicas en sectores como finanzas, educación y salud, entre otros. Sin embargo, la brecha se ha ido cerrando, no solo porque los estados latinoamericanos han progresado, sino porque los países de la OCDE han presentado un ligero estancamiento.

El principal valor de esta publicación radica en la calidad y variedad de sus indicadores. Con ellos, es posible identificar semejanzas y diferencias en la ejecución de políticas públicas. Por ejemplo, llama la atención el bajo nivel de ejecución del gasto público (31%), frente al promedio alcanzado por los países de la OCDE (41.5%).

La semejanza más visible de los gobiernos de América Latina que deja en el tintero este análisis es la desigualdad a todo nivel. Desde las políticas fiscales hasta el acceso a servicios públicos de calidad. Esta inequidad afecta el crecimiento social y económico, la redistribución en los países hace complejo, por ejemplo, reducir la brecha del 70% entre los ingresos directos e indirectos y su transferencia. Los efectos de distribución son insignificantes aún y la misma figura se traslada al ingreso y gasto público. Por ello, un punto fuerte de este libro es que nos permite observar el avance de los países de la región en la elaboración de políticas públicas, pero aún falta un mayor progreso en el seguimiento y control.

Uno de los análisis más importantes es el rol de la productividad, un factor clave para el crecimiento de los países de América Latina, que bajo la influencia de la desigualdad socioeconómica puede disminuir o incrementarse, colocando en relieve el papel de la informalidad, la importancia de políticas y niveles adecuados de equidad en los sistemas laborales. Una buena política pública propicia la formalización y mejores oportunidades para acelerar el motor productivo de los países.

Un avance significativo en la región, resaltado con buen criterio por este estudio, es la fortaleza progresiva del servicio civil, aunque se reconoce que los subsistemas de evaluación de desempeño y de gestión de compensaciones ameritan mayor atención.

En conclusión, se trata de un documento muy valioso y se espera que para futuras ediciones sean incluidos otros indicadores, tan importantes como los anteriores, como es el caso del factor ambiental, calificado como “progreso multidimensional” por el *Informe Regional sobre Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe 2016* del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Asimismo, confiamos que una nueva edición incluya a la totalidad de los países que integran América Latina y el Caribe, de manera que se pueda alcanzar una visión completa, real y con el menor sesgo posible. Nuestra región, por intermedio de sus gobernantes y altos directivos, requiere incrementar y ejecutar políticas públicas que mejoren la calidad del Estado y con ello alcanzar el mismo nivel o superar el logrado bajo las mejores experiencias internacionales.

Bibliografía:

Programa de las Naciones Unidas. (2016). *Informe Regional sobre Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe 2016* del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Recuperado de <http://bit.ly/2nCze11>

OLD