

## Informe de Conclusiones

Área Temática: **Empleo público y profesionalización de la función pública para la promoción del desarrollo**

Coordinador: **Eduardo Arturo Salas \***

### 1.-PRESENTACIÓN DEL ÁREA TEMÁTICA

Poca duda cabe sobre la enorme trascendencia y criticidad de la adecuada gestión del desempeño laboral de los miles de trabajadores y trabajadoras estatales en el funcionamiento de las Administraciones Públicas de nuestra Región y, a través de ellas, de la capacidad de acción de sus Estados y, principalmente, de la Gobernanza de nuestras Sociedades. Mucho más cuando todo ello se pretende y se efectiviza en clave democrática y republicana.

Esta certeza ha encontrado en la Región una contundente expresión a través de la Carta Iberoamericana de la Función Pública signada por las máximas autoridades nacionales, a impulso del propio Centro Latinoamericano de Administración del Desarrollo en el año 2003.

Los trabajos reunidos por el Área, sea en el plano teórico pero especialmente en el de las experiencias concretas en la Región, buscan con especial énfasis, iluminar las mejoras del empleo y la función pública como condición para la elevación de los niveles de crecimiento y desarrollo económico sustentable en democracia y justicia social en el que se desenvuelve y se desea desenvolver la vida política en nuestros países.

En este contexto, esta relatoría se desenvuelve en tres partes:

1°) se efectúa una presentación general de los trabajos expuestos detectando tendencias en las preocupaciones y conforme a los países abordados;

2°) se sintetizan los contenidos, enfoques y aportes de dichos trabajos pero también de los debates presenciados en los paneles; y, por último,

3°) se esbozan algunas reflexiones y recomendaciones de cara al próximo Congreso pero ahora, con un panorama más amplio a la luz de la crisis mundial por todos conocida, teñido de preocupaciones de un futuro inquietante, mas también preñado de favorables oportunidades<sup>1</sup>.

### 2.-PRESENTACIÓN GENERAL DE LOS TRABAJOS Y REFLEXIONES

• En primer lugar se ofrece una apretada síntesis de las características generales de los trabajos presentados.

- ✓ CATORCE (14) paneles han expuesto SESENTA Y CUATRO (64) ponencias sobre diversas facetas y dimensiones atinentes a la problemática general.

---

\* Director Nacional. Oficina Nacional de Empleo Público (ONEP). Secretaría de Gabinete y Gestión Pública (SGGP). Jefatura de Gabinete de Ministros (JGM). Argentina.

<sup>1</sup> Como es de rigor, pero con absoluta sinceridad, el agradecimiento del relator a las autoridades del CLAD y a las que lo propusieron para ello. Así también al distinguido público asistente y a los expositores, a quienes desde ahora, solicito disculpas por los necesarios recortes a sus ricas aportaciones efectuados en razón del espacio y tiempo asignado pero, especialmente, a las propias limitaciones del que esto escribe.

- ✓ En ellas se develaron diversas cuestiones relacionadas con DIEZ (10) países de la región iberoamericana: las de Brasil (14), España (13) y Argentina (8) acapararon más de la mitad de las ponencias.
- ✓ DIEZ (10) aspectos se han visto abordados predominando entre las ponencias, aquéllos relacionados con
  - a) los regímenes de empleo público y legislación consecuente (15);
  - b) la gestión del personal público en general y la formación para su mejor administración (10);
  - c) la problemática del personal con función directiva (8); y
  - d) el diseño y el régimen de carreras administrativas (7);
  - e) las negociaciones colectivas y las relaciones laborales (7);
  - f) la selección del personal (6).
  
- El detalle por aspecto y país puede observarse en el cuadro adjunto

| ASPECTO                                     | PAÍS      |        |       |        |        |        |          |             |                      |         | TOTAL |
|---|-----------|--------|-------|--------|--------|--------|----------|-------------|----------------------|---------|-------|
|   | ARGENTINA | BRASIL | CHILE | ESPAÑA | MEXICO | PANAMÁ | PORTUGAL | PUERTO RICO | REPUBLICA DOMINICANA | URUGUAY |       |
| REGIMEN DE EMPLEO PÚBLICO                   | 2         |        |       | 2      | 1      | 2      | 3        | 1           | 1                    | 3       | 15    |
| RR. LABORALES Y NEGOCIACION COLECTIVA       | 4         | 1      |       |        |        |        |          | 1           | 1                    |         | 7     |
| CARRERA ADMINISTRATIVA                      | 2         | 3      |       |        |        | 1      |          |             |                      | 1       | 7     |
| DIRIGENCIA SUPERIOR                         |           | 6      |       | 1      |        |        | 1        |             |                      |         | 8     |
| GESTION DE PERSONAL Y CAPACITACION ATINENTE |           |        | 4     | 4      |        |        |          | 1           |                      | 1       | 10    |
| SELECCIÓN DE PERSONAL                       |           |        |       | 5      |        |        |          |             | 1                    |         | 6     |
| PROTECCIÓN SOCIAL                           |           | 1      |       | 1      |        |        |          |             |                      |         | 2     |
| SIST. DE INFORMACIÓN                        |           | 1      |       |        |        |        |          |             | 1                    |         | 2     |
| EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO                     |           | 1      |       |        |        |        | 1        |             |                      |         | 2     |
| REMUNERACIÓN Y VALORACION DE PUESTOS        |           | 1      |       |        |        | 1      |          | 2           | 1                    |         | 5     |
| TOTAL                                       | 8         | 14     | 1     | 13     | 5      | 4      | 5        | 5           | 5                    | 5       | 64    |

- El recuento de los aspectos abordados por los ponentes de, o acerca de, cada país permite concluir que:
  - ✓ Seis ponencias sobre Brasil abordan aspectos de su dirigencia administrativa (incluyendo su formación específica) y, junto a una ponencia acerca de la situación en Portugal, agotan la cuestión.
  - ✓ Otras tres ponencias sobre Brasil abordan aspectos ligados a las carreras del personal público, y sumadas a las dos de Argentina, prácticamente acapan la cuestión.
  - ✓ En cambio, cuatro de las doce ponencias sobre España abordan aspectos que hacen a la gestión global del personal (incluyendo la capacitación por ello) y junto a las cuatro únicas ponencias de Chile sobre esto último, cubren esta cuestión.
  - ✓ Cinco de las seis ponencias sobre selección de personal abordan realidades españolas.
  - ✓ Cuatro de las ocho ponencias sobre Argentina abordan aspectos de la negociación colectiva y cubren la mayoría de las siete ponencias acerca de esta cuestión.
  - ✓ Los temas referidos al régimen de empleo y función pública son abordados en ocho de los diez países (con excepción de Chile y Brasil) por un total de quince trabajos. A tenor de la cantidad de ponencias, esta preocupación parece ser mayor en Portugal y Uruguay (3 cada uno) y en Panamá, España y Argentina (2, cada una).
  - ✓ En el resto de las situaciones nacionales y en las diversas cuestiones se han presentado ponencias únicas, excepto dos acerca de las remuneraciones y valoración de puestos de trabajo en Puerto Rico.

### 3.-PRINCIPALES APORTES Y LÍNEAS DE REFLEXIÓN

#### 1) Régimen de Empleo Público

Con la salvedad de Brasil y Chile, las ponencias han dado cuenta de diversos debates, mejoras, problemas y desafíos en esta cuestión. Así se destacan las reflexiones de tres ponencias sobre la evolución del régimen de empleo público en Portugal, en el marco de un proceso de profunda mutación hacia características consecuentes con la nueva gestión pública y las enseñanzas europeas recientes, pero también con una mayor flexibilización y contractualización en el régimen de funcionarios que sacude a su administración más tradicional.

Por otro lado, otras tres ponencias dan cuenta de los impulsos y proyectos de Uruguay para avanzar en una consecuente aplicación de los componentes de la Carta Iberoamericana de la Función Pública, con un especial énfasis en la participación de los trabajadores estatales y de la universidad pública en su logro.

También se da detallada cuenta de las importantísimas regulaciones adoptadas por España a partir de la Ley N° 7/07 en materia de derechos fundamentales y ordenación de los tiempos de trabajo, tanto de funcionarios estatutarios como laborales, de la misma manera que se da cuenta de la nueva Ley N° 41/08 de República Dominicana y de las recientes iniciativas al respecto en Panamá. Más expectante en cambio parece ser la reflexión presentada de la realidad mexicana ante las regulaciones constitucionales que enmarcan la actual Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado.

Finalmente en Argentina se da cuenta de los factores institucionales que condicionan la mejora y reforma de los regímenes de empleo en dos experiencias de nivel subnacional.

## 2) Gestión del Personal y Capacitación atinente

Numerosas ponencias (10) han versado acerca de los modelos de gestión del personal público y las estrategias y acciones asociadas en materia de formación continua y capacitación específica para ello, de los directivos, técnicos y profesionales encargados de dicha gestión.

Así, pueden destacarse los aportes teóricos que hacen a la concepción de la gestión del personal, y las reflexiones circunstanciadas a la realidad uruguaya a la luz de los aportes de la Carta Iberoamericana de la Función Pública. En especial, vale convocar la reflexión acerca de la dialéctica entre considerar a nuestros trabajadores como insumo (o “recurso humano” al mero servicio de...) o como actores y protagonistas del y en el servicio público.

En ese marco, cobra especial significación el renovado papel de la formación continua en el nuevo Estatuto Básico de la Función Pública de España (Ley N° 7/07) y las consecuencias que para más de 2.500.000 de funcionarios traerá aparejado. Importa resaltar la larga tradición de los aportes que el actual INAP español ha realizado y que ahora se proyecta de cara al contexto europeo (Estrategia de Lisboa), a las nuevas tecnologías de formación y a la filosofía de la gestión de la calidad en la materia (IV Acuerdo Formación Continua en las Administraciones Públicas vigente hasta el 2009). Conocido es el vigor y experticia con que se da cuenta del funcionamiento de la Comisión General de Formación Continua. Al compás de las consecuencias de la nueva Ley cabe señalar la experiencia desplegada a partir del diseño y desarrollo del I Master de Gestión de la Calidad de la Formación.

En línea parecida, Chile viene desplegando una sistemática acción en procura de un servicio civil acorde con los tiempos. En esta ocasión, resalta el diagnóstico previo y fundante, pero también el diseño y la aplicación de una estrategia específica de reforzamiento del personal directivo, técnico y profesional de las unidades de personal de la Administración Civil del Estado. La Diplomatura de Gestión de Personas para el Sector Público, en colaboración con entidades universitarias pero con adaptación específica a la realidad pública, da cuenta de ello y las ponencias reflejan, desde diversos ángulos, interesantes avances y las dificultades para ello. La mejora también procura una gestión colaborativa de y entre las unidades de personal.

También es relevante la experiencia iniciada en Puerto Rico mediante la Ley N° 184/2004 que instrumenta un nuevo régimen para la gestión del personal en el que la capacitación ha adquirido un nuevo y vigorizado papel.

## 3) Personal Directivo

En esta cuestión sobresalen los seis trabajos alrededor de las diversas dimensiones y debates en la Administración brasilera.

Así, la profesionalización del personal directivo y sus diversas formas de encuadrar su reclutamiento y selección, su socialización, desarrollo y entrenamiento, su evaluación de desempeño, su retribución y promoción, son discutidas en el plano teórico pero especialmente en diversas experiencias en curso tanto a nivel federal como estadual de Brasil. No escapa a ello la universal dialéctica entre las autoridades políticas y este tipo de funcionarios, cuya especificidad laboral y competencial los distingue del personal burocrático común, así como las consecuencias sobre el régimen meritocrático aspirado en esta cuestión. Brasil presenta una rica experiencia y desde, al menos, 1995, una profunda reforma administrativa que parece haber generado cierta confusión en lo que respecta a sus cuadros directivos. La ampliación por decreto de la cantidad de cargos a cubrir mediante designa-

ciones de confianza parece señalar cierta tendencia a politizar esta franja de funcionarios. Al mismo tiempo se ha dado cuenta de la evolución de la carrera de gestores públicos de Minas Gerais y de las mejoras en el régimen del personal del Tesoro Nacional. Se ha presentado una vasta investigación, en curso, sobre los dirigentes públicos y sus carreras, la cual va reflejando significativas características de la elite burocrática del país.

Al menos una ponencia ha dado cuenta del avance relativo en Portugal materia del Estatuto del Personal Dirigente y la progresiva adopción en el país de las líneas de la Nueva Gestión Pública al compás de las recomendaciones de la OCDE. La progresiva selección por concurso de los jefes intermedios es un progreso evidente pero aún débil e incipiente.

Finalmente, se registra la introducción de la figura de la alta dirección pública en la Administración española al compás establecido por la reciente Ley N° 7/07 y sus derivaciones consecuentes.

#### **4) Negociación colectiva y relaciones laborales**

Son conocidas las dificultades y desafíos que supone el tránsito de regímenes de empleo dictados en manera unilateral, hacia aquéllos elaborados en un marco de mayor democratización de las relaciones laborales en el ámbito público.

Se ha evidenciado la decidida implantación del régimen de negociación colectiva en el ámbito federal de la Argentina mediante la exposición de tres experiencias concretas en curso que están reconfigurando completamente los regimenes de carrera y su administración, en sectores críticos para ese país.

Asimismo, se relataron los esfuerzos presentes de la administración federal brasilera por institucionalizar plena y permanentemente un régimen de negociación colectiva, aún hoy no habilitado por la Constitución de 1988 (en la que se reconoció el derecho a la libertad sindical y el de huelga) ni facultado por sentencia de la Corte Suprema; mediante la articulación de una Mesa Nacional de Negociación Permanente, la firma de numerosos acuerdos paritarios y la proyectada ratificación legislativa de la Recomendación N° 151 de la O.I.T.

Finalmente, se ha visto reflejado en el impacto descrito en una ponencia de la Ley N° 45/98 de Puerto Rico, al presente controvertida, de negociación en las agencias públicas con fondos presupuestarios. Más allá de las controversias en materia de libertad negociadora, se refleja el aumento de la tasa de sindicalización desde un 3% en 1990 al 31% en el 2005 y los aportes de la Comisión de Relaciones de Trabajo del Sector Público. Finalmente se registran los impulsos y avances en esta materia en el Uruguay.

En todos los ponentes subyace el claro desafío de entender que la negociación colectiva democratiza la relación y el clima y cultura laboral en que se desempeña el empleo público. Además, concomitantemente, se legitima como modalidad de diálogo, participación y compromiso efectivo de los trabajadores estatales para con el logro y desempeño de un mejor servicio al pueblo. Al decir de un autor, no solo se trata de “la creación de un ambiente democrático [...] por otro se revela como instrumento fundamental de gestión a incidir positivamente en la eficiencia, resolución y calidad de los servicios y acciones que son el objetivo de la Administración Pública...”

## 5) Diseño y gestión de Regímenes de Carrera Funcionaria

Las experiencias brasileras (3) y argentinas (2) han acaparado la cuestión aunque lucen muy interesantes y vigorosas las iniciativas recientes que se desenvuelven en Panamá y en Uruguay. En este último, las recientes leyes del 2007 y 2008 (Sistema Integrado de Retribuciones y Ocupaciones) comienzan a revertir la tendencia desarticulada, a partir de 1995, del régimen de carrera administrativa del país. En el caso panameño se abre la perspectiva favorable para que la incorporación sistemática de funcionarios al régimen de estabilidad, viabilice la necesidad de diseñar e implantar un régimen de promoción en la carrera administrativa.

En el caso argentino se proyectan dos experiencias muy recientes en la renovación del régimen de carrera del personal de la Administración Pública Nacional, y en especial de los integrantes del Cuerpo de Administradores Gubernamentales. Asimismo se expuso la estrategia general para la articulación de un nuevo impulso en la materia y los nuevos institutos y características adoptadas en su mayoría por vía paritaria o negocial.

En las ponencias sobre diversas experiencias brasileras luce, en especial, la focalización en el planeamiento de carreras profesionales y desafiantes para hacer frente a las características de generaciones de jóvenes ciudadanos con rasgos y expectativas distintivas e influidas por un mayor nivel educativo general, el impacto de la informática y una percepción y vocación menos estable de los vínculos laborales. Por otro lado, a ello se le suman las reflexiones acerca de las realidades que se desprenden de las dimensiones cuali y cuantitativas del sector público brasiler y la consecuente necesidad de diseñar carreras transversales, la transformación de un régimen categorial hacia uno basado en carreras específicas que atiendan, además, a la mutación de las generaciones llamadas a ser futuros funcionarios.

En tal sentido, se presentan las ventajas y desventajas de un enfoque centrado en el concepto de "competencia laboral" (Decreto N° 5707/06) y las debilidades aún presentes para su aplicación consecuente en la realidad federal brasiler.

## 6) Selección del Personal Público

En esta cuestión, las realidades españolas han prácticamente acaparado (5 de las 6 ponencias) la reflexión, con el aporte de la proyectada renovación de los regímenes e instrumentos de selección por parte de República Dominicana bajo el imperio de las benéficas consecuencias que se desprenden de la nueva Ley N° 41/08 de Función Pública. Entre las principales aportaciones cabe señalar la decidida tendencia a adoptar un claro enfoque centrado en la apreciación de competencias laborales, sin perjuicio de la debida acreditación de los estándares éticos a exigir de la conducta del funcionario. Así, de la más clásica acreditación de conocimientos, con especial énfasis en el marco jurídico o más genérico en el que se vienen desenvolviendo tradicional y eficazmente en los procesos de selección en España, se añaden las crecientes preocupaciones y proyectos de crear unidades selectoras permanentes y especializadas que además, aseguren más transparencia, agilidad y adecuación funcional de las pruebas selectivas. La Ley N° 7/07, además de ratificar los viejos principios que la administración española viene desplegando desde hace décadas, suma otros nuevos que, junto al detallado diagnóstico de las fortalezas (objetividad en torno a los principios meritocráticos e, independencia o imparcialidad de los órganos electores) y debilidades (inadecuación funcional de las pruebas, disminución de postulantes a cargos superiores y lentitud e irregularidad temporal de los procesos) de los que dan cuenta varias de las ponencias, ofrece la oportunidad de actualizar y mejorar la economía, eficacia y agilidad en la materia. En esta tendencia hacia el fortalecimiento de la calidad y eficacia de los procesos selectivos no parece haber distinción entre el ingreso y la ordena-

ción bajo un sistema de Cuerpos o bajo uno inspirado en el puesto de trabajo. La experiencia relativa de la administración pública de Navarra, centrada distintivamente del resto de la experiencia española por la selección por puestos, ofrece una perspectiva renovadora en la materia pero específicamente por su recomendación al ajuste del proceso y metodología selectora a las exigencias concretas del espacio laboral a cubrir por los postulantes. Nuevamente aquí se hace sentir la preferencia por los enfoques basados en las competencias laborales en el diseño y gestión de los procesos selectivos.

## **7) Clasificación de Puestos y Remuneraciones**

En lo tocante a mejoras en la clasificación y valoración de puestos de trabajo, y su reflejo en las retribuciones del personal, se han destacado las preocupaciones y avances en Panamá (1), República Dominicana (1) Puerto Rico (2), así como en Brasil (1). La diversidad de enfoques en esta cuestión enriquece la comprensión de sus diversos componentes pero dificultan su integración en una perspectiva global.

Así, por un lado, se aprecian las orientaciones y acciones en cierto organismo federal brasilero para atraer y retener personal, y personal joven, entre sus filas apelando a un régimen de carrera, con pagos variables en el marco de políticas remunerativas sustentables. Por otro lado, lucen las experiencias en la organización o reorganización de sus sistemas de valuación de puestos y su reflejo salarial en Panamá y República Dominicana, así como los estudios empíricos comparados en algunos colectivos laborales de Puerto Rico. Una coincidencia interesante, pese a la diversidad de enfoques y características, es el reconocimiento de que el aspecto retributivo juega un papel importante pero lejos de ser, per se, crucial para la atracción, retención y/o motivación laboral de los empleados públicos.

## **8) Otras cuestiones**

Finalmente, una serie de trabajos abordaron aspectos diversos y con referencias particularizadas a sus respectivos países.

a) Así puede registrarse la evolución y sistematización de una política de atención de la salud para los funcionarios federales en Brasil, que se expresa en un Sistema de Salud Ocupacional, establecido mediante decreto, y a partir del 2007, en la universalización de los beneficios asociados a partir del 2007, entre otras. La coexistencia de personal funcionario y laboral en la Administración Pública española y la sanción de la Ley N° 7/07 realzan las problemáticas diferenciales, pero también las modalidades diferentes, que para los efectos de la protección social tienen sobre un colectivo y otro. Ello es especialmente analizado a la luz de los principios de igualdad y no discriminación revalorizados por dicha Ley.

b) Dos ponencias también dieron centralmente cuenta de lo concerniente a los sistemas de evaluación del desempeño. En el caso de Portugal se expuso la evolución en las características y en la implantación del Sistema de Evaluación de Desempeño de la Administración Pública (SIADAP), desde su primera versión en el 2004 hasta su segunda en el año en curso. Se registra un intento de inducir cambios en los aspectos culturales mediante los cambios formales expresados mediante la implantación abrupta de la evaluación por organismo y de sus directivos mediante la apreciación de objetivos y competencias laborales. Importará seguramente a los interesados en el tema, continuar observando las enseñanzas que produzca el país en estos intentos.

En otro orden, se da cuenta de una detallada y sistemática aplicación de un régimen integrado de evaluación del desempeño para un Cuerpo de Gestores Públicos en el Estado de Minas Gerais basado en un riguroso proceso de identificación y apreciación de las competencias laborales específicas puestas en juego y la ponderación del trabajo en equipo.

c) Por último, cabe mencionar la presentación de un ambicioso y consistente sistema de información para la gestión del personal dominicano en pleno tren de implantación actual.

## 9) Hacia un intento de síntesis

Los aportes registrados podrían sintetizarse de la siguiente manera:

a) La sanción o reforma de las legislaciones de base en materia de empleo o función pública, en especial cuando vehiculizan en el plano jurídico los principios reseñados en la Carta Iberoamericana de la Función Pública, son necesarias como condición para viabilizar la construcción histórica de un servicio civil acorde con los tiempos. En el XIII Congreso ello se ha manifestado concretamente a través del registro y análisis de las implicancias que supone la sanción de dos grandes leyes en ese sentido (Ley N° 7/07 de España y N° 41/08 de República Dominicana).

Pero también cabe resaltar la enseñanza acerca de la necesidad de tomar especial consideración a los factores institucionales que facilitan, demoran o impiden su coherente y genuina aplicación. En ello, además, la creación y mantenimiento perseverante de una significativa coalición política, social y gremial a favor de los cambios son una condición ineludible. Los restantes casos analizados en las ponencias agrupadas en torno a esta cuestión dieron cuenta de estas consideraciones.

b) Con relación a este último comienza a visualizarse con creciente fuerza una tendencia a involucrar y comprometer más incisivamente la participación de los propios trabajadores estatales organizados sindicalmente. Los casos de Argentina y Brasil han sido explícitos pero también se refleja en el caso uruguayo y en los avances consagrados en la Ley N° 7/07 de España. La negociación colectiva, además de las potenciales y benéficos resultados especiales hacia el interior de la gestión y clima laboral, es vista como potente herramienta de eficientización y movilización de la gestión pública en favor de Sociedades y Gobiernos. Ello no está exenta de riesgos y peligros y reclama, tanto a los actores políticos como hacia los actores sindicales, de contundentes capacidades de articulación y diálogo cuya finalidad sea la preocupación por dotar de mejores servicios a la ciudadanía. También ésta última requiere acompañar, comprender y asumir que estos servicios públicos de calidad no se producirán a costa de empleos públicos de baja calidad.

c) Convergentemente la preocupación por regímenes de carrera pública corona esta visión integrada y global hacia la movilización de las energías laborales en las Administraciones Públicas. La articulación adecuada y balanceada de los clásicos componentes de todo régimen de carrera (reclutamiento y selección, promoción horizontal y vertical dentro de escalafones precisos y sencillos, en la que la capacitación permanente y la evaluación del desempeño laboral de resultados producidos y de competencias laborales puestas en juego para ello ocupen un papel central de esquemas retributivos sustentables y variables así como de una precisa definición deontológica y jurídica que marque los mínimos esperables del desempeño funcionario) es una herramienta clave para relanzar la reforma del servicio civil en la Región. De ello dan cuenta diversas experiencias en Argentina, Brasil, Panamá y Uruguay.

Si bien en este XIII Congreso las ponencias sobre institutos parciales integrantes de los referidos regímenes de carrera funcionaria han disminuido en cantidad no deja de ser significativa la preocupación, pero especialmente los aportes, en materia de mejoras a la selección y a la evaluación del desempeño laboral. En efecto, ambos aspectos guardan estrecha relación con el aseguramiento del principio de idoneidad y mérito, sea al ingreso, a la promoción en, y a las condiciones para la conservación del empleo público. En el caso de la evaluación, siempre polémica, se suma la exigencia por dotarla de específicas conexiones con el planeamiento y gestión por resultados útiles para la ciudadanía

- d) En especial aparece de manera más contundente la atención sobre los regímenes para el personal directivo o de alta dirección pública por la repercusión significativa de los impactos esperados de su gestión. La Carta Iberoamericana de la Función Pública en su Capítulo V así la ha recogido y las experiencias argentinas, chilenas y brasileñas, cuanto menos, así lo manifiestan también. En el caso español ya reseñado, la Ley N° 7/07 recoge normativamente esta cuestión

Una especial dialéctica atraviesa la gestión del personal directivo como interfaz de la autoridad política y del resto del conjunto de funcionarios, por las exigencias de su idoneidad técnica, y especialmente directiva, en simultáneo con la necesaria cuota de adaptabilidad y capacidad de generar confianza en sus superiores, por los imperativos éticos y legales que hacen a toda gestión pública con las exigencias temporales y de eficacia y resultados de los programas de gobierno, lo que hace de especial cuidado el diseño y operación de los regímenes que encuadran este desempeño laboral específico.

- e) La mejora sustancial de las capacidades y virtudes de los funcionarios sigue siendo la inversión más redituable en orden a las capacidades de gestión global de políticas públicas de los Estados y las Administraciones Públicas, además de las dimensiones éticas de la cuestión. De allí que el enfoque basado en la gestión integrada de las competencias laborales haya sido preponderante tanto para la mejora sustancial en los procesos de selección del personal, tanto para el ingreso como para la promoción en la carrera. Pero también en el fortalecimiento de la gestión de la formación del personal estatal. La gestión de la formación bajo el paradigma de la calidad y la articulación con las instituciones educativas, especialmente universitarias, han sido también dos constantes. Ello ha sido específicamente abordado por las ponencias acerca de la cuestión en España, cuya Administración cuenta con una larga trayectoria y prestigio en la materia. Si ello es así, las Administraciones Latinoamericanas debieran tomarse debida nota para ahorrar etapas en la reformulación y aplicación de sus sistemas de selección y capacitación del personal.

#### 4.-A MODO DE CIERRE

Por último cabe expresar unas pocas reflexiones del relator.

1. En lo organizativo, los esfuerzos y ponencias observadas en el Área se ha percibido una característica genérica sobre la que se llama la atención. Es que en la presentación y en buena parte de los debates, las problemáticas y enfoques han sido casi exclusivamente nacionales. De allí que cabe dejar planteada la necesidad y conveniencia de promover más eficazmente la organización de paneles y esfuerzos conjuntos en lo sucesivo.
2. En lo sustantivo, insistir en que las capacidades institucionales y de gestión de nuestras organizaciones reposan en esencia, en los aportes competentes, honestos, comprometidos y austeros de miles de ciudadanos y ciudadanas que han elegido hacer del servicio público su vocación

técnica y profesional y, consecuentemente, su trabajo y su medio de sustento económico. No habrá mejor Gobierno ni Administración Pública que el que se sea capaz de hacer movilizando las capacidades laborales, éticas y técnicas de cada uno de los trabajadores estatales y de su trabajo en equipo. Si ello es así ¿no cabría hacer de la mejoría institucional y organizativa de sus regímenes de empleo y de promoción y carrera, así como de sus institutos consecuentes, el vector o sostén fundamental de la reforma administrativa?

3. El trasfondo que parece matizar los aportes en el Área, pero también los que se hacen y observan en las Administraciones de la región, parece estar marcado por una sorda tensión entre seguir considerando a nuestros colaboradores como insumos (ésto es como recursos humanos, objeto de gastos, y menos dependientes laborales) o empezar a reconocer de una vez, y en progresiva plenitud de derivaciones consecuentes, que son actores, sujetos y co-constructores de la historia de nuestros países. Que, en síntesis, ya no se gestionan "recursos humanos" sino que se conducen desempeños laborales de quiénes pretenden encontrar en su trabajo, el sentido trascendente del servicio a su pueblo, la dignidad laboral y el reconocimiento social y económico que todo trabajador y ciudadano aspira en la vida.
4. Ello guarda además estrecha relación con la gobernanza democrática en la que, y por la que, aspiramos a construir las naciones en la Región, sus desarrollos económicos sustentables y la justicia social que aún esperan millones de compatriotas. De allí que la profesionalización que buscamos para nuestros servicios civiles tenga directa relación con la construcción de espacios de labor dignos, participativos y exigentes. La negociación colectiva, la participación del funcionario mediante el involucramiento activo y la movilización de sus saberes, así como la contribución responsable de las representaciones gremiales, son instrumentos claves de la democratización a lo interno pero también de la gestión concreta de las políticas y los servicios públicos. Asimismo, estas prácticas y aprendizajes tienen directo impacto democratizante en los demás ámbitos en los que debe expresarse con creciente vigor, las distintas ciudadanías que hacen al vigor de nuestras aún débiles democracias. En un marco de este tipo, es posible que se renueven compromisos y se active desde dentro la cultura del trabajo intenso y de calidad que se merecen nuestras sociedades.
5. En todo ello no hay duda del aporte que el CLAD debe dar y que ya ha empezado a hacer. En efecto, la Carta Iberoamericana de la Función Pública no respondió ni responde a una moda de las tantas que nos han atravesado en la Región. Se inscribe en una exigencia y tendencia históricas que han comenzado a germinar con fuerza como lo atestiguan numerosos avances en la región, pero que aún requieren de un mayor trabajo intenso, perseverante y competente como los que las ponencias presentadas dan fe y a cuyos autores se les deberán las gracias por sus aportes. Aún así, las circunstancias y oportunidades que se abren por la crisis actual, obligan tanto a funcionarios, autoridades, profesionales y estudiosos de estas cuestiones a renovar el trabajo y su dedicación experta.