

Análisis comparado del Servicio Civil (Guatemala-El Salvador)

Desafíos y oportunidades en el marco de la Gestión por Resultados*

Fátima Castaneda**

Carla Rodríguez***

TIENE COMO OBJETIVO, DESCRIBIR EL SERVICIO CIVIL DE GUATEMALA Y EL SALVADOR, EN EL MARCO DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS (GPR) EN BASE A LA LEYES DE SERVICIO CIVIL DE AMBOS PAÍSES. LA IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN, ES LA PROPUESTA PARA EL ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES DESAFÍOS Y RETOS DE LA FUNCIÓN PÚBLICA EN LOS PAÍSES EN MENCIÓN EN BASE A LA GPR Y CON ELLO EFICIENTAR LA RELACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA-CIUDADANO EN EL MARCO DE LA GOBERNANZA. CONSIDERANDO QUE HOY EN DÍA LA POBLACIÓN ESTÁ GESTANDO REDES Y LA MISMA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA; PARA QUE EL SERVICIO CIVIL RESPONDA A LA NECESIDADES DE LA POBLACIÓN.

PALABRAS CLAVES: ANÁLISIS COMPARADO; NUEVA GESTIÓN PÚBLICA; GESTIÓN POR RESULTADOS; SERVICIO CIVIL; GOBERNANZA

THE ARTICLE AIMS TO DESCRIBE THE CIVIL SERVICE GUATEMALA AND EL SALVADOR, AS PART OF MANAGEMENT FOR RESULTS, (MFR) BASED ON THE CIVIL SERVICE LAWS OF BOTH COUNTRIES. THE IMPORTANCE OF RESEARCH, IS THE PROPOSAL TO ANALYZE THE MAIN CHALLENGES AND ISSUES IN THE PUBLIC SERVICE IN THE COUNTRIES IN QUESTION BASED ON MFR AND THUS STREAMLINE THE RELATIONSHIP OF PUBLIC ADMINISTRATION-CITIZEN UNDER GOVERNANCE. WHEREAS TODAY THE POPULATION IS EMERGING NETWORKS AND THE SAME PUBLIC ADMINISTRATION; FOR THE CIVIL SERVICE RESPONDS TO THE NEEDS OF THE POPULATION.

KEY WORDS: COMPARATIVE ANALYSIS, NEW PUBLIC MANAGEMENT, MANAGEMENT FOR RESULTS, CIVIL SERVICE; GOVERNANCE

* Documento presentado a consideración de la IV Edición del Premio ICAP a la investigación en administración pública "Contribución de los servicios civiles al fortalecimiento de la gobernanza, la gestión y la administración pública", en el Foro de la Función Pública de Centroamérica, Panamá y República Dominicana, realizado el 15 y 16 de mayo del 2014 en ciudad de Guatemala, Guatemala.

** Licenciada en Relaciones Internacionales y en Ciencias Políticas, Encarga-

da de Fomento Sectorial en el Instituto Nacional de Bosques, INAB, de Guatemala. Correo electrónico:

fatimacastaneda@gmail.com

*** Estudiante de la Licenciatura en Relaciones Internacionales en la Universidad de El Salvador.

Correo electrónico:

carla_lizzi14@hotmail.com

Recibido: 24 de noviembre del 2015

Aceptado: 18 de enero del 2016.

Fátima Castaneda y Carla Rodríguez (2016). Análisis comparado del Servicio Civil (Guatemala-El Salvador) Desafíos y oportunidades en el marco de la Gestión por Resultados.

ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública (70): 291-301, junio 2016

Contexto en el marco del Servicio Civil

Nueva Gestión Pública y Gestión por Resultados

Parafraseando a García, la Nueva Gestión Pública, NGP; es el proceso de eficacia y eficiencia, para satisfacer las necesidades de los ciudadanos al menor costo posible. Asimismo, Navas argumenta que la NGP, “es adaptar herramientas de la gestión empresarial al manejo de los asuntos públicos y que propugna por la prestación de servicios más ajustados a las necesidades de los ciudadanos con un enfoque de eficiencia, competencia y efectividad en la satisfacción de las demandas sociales” (citado en Mack, 2010: 36).

Para Fernández y Rodríguez la NGP, “es una reacción práctica frente a la creciente tendencia a la burocratización de las sociedades, a la insatisfacción de los ciudadanos con bienes y productos suministrados por organismos estáticos, al déficit público y la dificultad que tienen los ejecutivos políticos de llevar a la práctica las reformas que impulsan las organizaciones burocráticas” (Fernández y Rodríguez, 2010:3).

En esta línea la NGP, forma parte del modelo de Gestión para Resultados, GpR, en donde se pone en evidencia los grandes problemas estructurales e institucionales que aquejan a los Estados, desde la metodología de la GpR, puede ver-

se como una oportunidad de oro para debatir y señalar las grandes líneas de las reformas en ambos países. Para que el modelo funcione, necesita ciertas condiciones estructurales y con ello repensar:

- El Diseño Institucional de la Administración Pública.
- El Servicio Civil de Carrera.
- La reconciliación ciudadano-Estado (gobernanza).

Más allá de lo estructural, “el modelo de GpR enfatiza que todo está supeditado al resultado; por eso, conceptualizar adecuadamente lo que se quiere alcanzar es de vital importancia, esto implica teorizar sobre ¿Qué resultado?, ¿Para qué, para quién, con quién?” (Salazar, 2011:5).

En este sentido el Servicio Civil de carrera, debe garantizar las condiciones de estabilidad, incentivos al mérito, equidad y transparencia en las contrataciones laborales del sector público, es indispensable que la GpR, garantice que los trabajadores estén motivados y con altas competencias laborales, para que sean efectivos y eficaces en lo que hacen, con especial atención la profesionalización constante del servidor público y las políticas de desarrollo del recurso humano dentro de la administración pública.

Los escándalos de corrupción y en los servicios se fortalece un círculo perverso. Los ciudadanos no

apoyan a sus instituciones, y las instituciones no pueden fortalecerse debido a esta falta de apoyo ciudadano.

Siguiendo a López, los Estados con déficit fiscal sistemático es imposible, la diferencia entre la GpR y el resto de modelos de administración y gestión pública. El resultado que quiere producir la institución, por tanto, es el norte estratégico que articula todo lo demás. Las características de lo que se conceptualiza como son las siguientes:

- Factible de ser medido empíricamente.
- Claridad sobre los productos intermedios, propios de la lógica de la institución, y los productos terminales, o situación social y política a cambiar.
- Con pertinencia ciudadana (compatibles con la óptica de la sociedad).
- En donde la primera pregunta que debe responder la institución es: ¿Para qué fue creada? (López, 2009:).

Esto debe enfatizarse en un producto concreto, que afecte la vida del ciudadano. En instituciones intermedias que no tienen contacto directo con el ciudadano su función es servir de apoyo para que el resto de instituciones alcancen el objetivo del Estado, en su conjunto una so-

ciudad democrática, “en donde el bienestar social debe ser el norte que articula la gestión de las instituciones públicas” (Argueta, 2001).

Por tanto, el producto institucional debe responder a la lógica del interés nacional, y no la defensa de intereses sectarios, particulares o políticos. La GpR enfatiza que cada institución pública produce un pedacito de un resultado mayor llamado el Bienestar y Desarrollo de la Nación.

En ese sentido, cada institución debe verse como parte de una cadena de acciones que producen un único resultado a nivel de la administración pública. Eso significa que se articula la lógica del resultado de cada institución, para que se encadenen en una sola dirección institucional. Lo más importante, por tanto, es la definición institucional, sectorial, y del Estado, que permita que haya una unicidad de acción en el trabajo de la administración pública, en otras palabras la reforma del Estado.

Decir que todas las instituciones públicas están mal administradas, que deben ser reorientadas y que agregarle más *management* a estas instituciones es la única solución al problema, es francamente erróneo, pero a la inversa, pretender reformar instituciones sin un *stock* mínimo indispensable de herramientas de gestión, *management* y liderazgo es aún más erróneo. En otras palabras, es necesario tener a la vista cambios deliberados a las es-

estructuras y procesos de la administración pública para que funcionen mejor, con algunos de los siguientes parámetros citados por Mack (2013):

- “Separación del ámbito técnico y de operación de las políticas públicas, del ámbito político de toma de decisiones.
- La autogestión comunitaria tiende a ser mejor que las pesadas delegaciones gubernamentales.
- El paso de gastar a ganar/la autosostenibilidad.
- Énfasis en la prevención, más vale prevenir que resolver.
- Tránsito del gobierno centralizado y burocrático, al gobierno descentralizado y cercano a la población.
- Eficiencia institucional por medio de mecanismos de mercado (competitividad/costo – beneficio).
- Los funcionarios deben de adaptarse a las necesidades de los usuarios, no al revés. La innovación es fundamental en este aspecto.
- Política Pública = Qué hacer.
- Gestión Pública = Cómo hacerlo
- Reforma Institucional. Afecta el diseño y funcionamiento

de las instituciones. (Gestión Pública).

- Reforma Sustancial. Reformas al contenido de la acción pública, alterando sus fines, alcances y objetivos -Política Pública-” (Mack, 2013).

De lo anterior, es menester; promover la competitividad dentro de la institucionalidad pública, el paso de organizaciones orientadas por reglas, a organizaciones dirigidas a los resultados ciudadanos, en donde se debe pasar de la lógica de indicadores y productos intermedios (burocracia), a la de impactos y resultados finales (ciudadanos).

Siguiendo a Andrade en la reforma institucional, hay dos vertientes:

- “*Reforma Política*: que altera la relación y la capacidad de toma de decisiones de las instituciones públicas, especialmente la relación entre distintos poderes del Estado.
- *Reforma Administrativa*: que contempla cinco aspectos
 - Gestión de recursos humanos (diseño institucional del ente rector del Servicio Civil).
 - Estructura de los recursos humanos (normas del servicio civil).

- Transformación de las estructuras administrativas.
- Procedimientos de decisión.
- Relación institucional con los ciudadanos (orientación al cliente)” (Andrade, 2009:).

A manera de síntesis, se puede decir que la importancia del paso del pensamiento mecánico al pensamiento complejo, es dejar atrás la visión típica de la institucionalidad pública; se debe considerar que el gobierno no debe ser concebido como máquina, dominado por normas, leyes y estándares, con elevado control del aparato central y departamentos estancos en donde la gobernanza debe ser el ejercicio de la autoridad política, económica y administrativa en la gestión de los asuntos de un país en todos los planos. Si no se produce una nueva generación de gerentes públicos, el cambio técnico y administrativo es infructuoso en donde el cambio de mentalidad del liderazgo es fundamental para consolidar el cambio, así como también el techo de vidrio de toda institución, debe ser la visión de los líderes y gerentes públicos.

Ámbitos de comparación (Guatemala-El Salvador)

Tomando en cuenta lo anterior, a continuación se presenta un

ejercicio comparado entre ambos países, utilizando como variable el marco jurídico en donde se utilizará como base el documento de política: Planificación Estratégica Período: 2012-2014 (PE) Guatemala y el documento de la política de la Subsecretaría de Gobernabilidad y Modernización del Estado Experiencias Innovadoras en Gestión Pública Efectiva, GPE, en El Salvador.

Contexto general: antecedente

Servicio Civil según el marco jurídico actual

Guatemala: el propósito general del Decreto 17-48 Ley de Servicio Civil, es regular las relaciones entre la Administración Pública y sus servidores, con el propósito de garantizar su eficiencia, asegurando los mismos, justicia y estímulo en su trabajo, y establecer las normas para la aplicación de un sistema de Administración de personal (Preámbulo Decreto 17-48 Ley de Servicio Civil).

El Salvador: el Servicio Civil en El Salvador esta monitoreado por la denomina “Ley de Servicio Civil”, tiene por finalidad especial regular las relaciones del Estado y el Municipio con sus servidores públicos; garantizar la protección y estabilidad de estos y la eficiencia de las instituciones públicas y organizar la carrera administrativa mediante la selección y promoción del personal sobre la base del mérito y la aptitud (Tribunal del Servicio Civil, Ley: 2011).

Llama la atención, la antigüedad de la Ley de Servicio Civil guatemalteco, no ha variado ni se ha actualizado desde 1968; asimismo, su reglamento no se ha actualizado desde 1998 mientras que la Ley de Servicio Civil salvadoreña tiene actualización en el 2011.

El documento PE de Guatemala cita “la estructura organizacional de la Oficina Nacional de Servicio Civil, ONSEC, no ha sido actualizada desde hace dieciséis años y no es acorde a la importancia de las funciones que realiza como ente rector de la gestión de los recursos humanos de la administración pública” (PE, 2012:13).

Asimismo, el GPE de El Salvador, explica que en el “marco institucional de la Ley de Servicio, no se acompaña de una política salarial, procesos de selección y ascensos del personal sin base en el mérito, existe capacitación sin parámetros y desligada a resultados y no existe una carrera administrativa” (GPE, 2014:5).

Esto da lugar para analizar en un primer nivel en ambos países, que desde que se gesta la concepción de Servicio Civil en la Administración pública, el marco regulatorio del Servicio Civil, es débil por ende es inoperante en el momento que se requiere focalizarlo y enfocarlo en la GpR.

En su mayoría, las instituciones públicas en Guatemala se han planificado y ejecutan sus activida-

des desde la luz de la administración pública tradicional, herencia del centralismo y patrimonialismo que caracterizó la formación de la administración pública desde el período post colonial. Así nacieron y así se han mantenido en el transcurso de los años. Esto ha generado la pérdida de eficiencia y efectividad en su accionar y ha dificultado el acceso a los ciudadanos hacia los servicios que estas instituciones brindan.

La Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia SEGEPLAN, en sus Orientaciones Estratégicas de Política 2014-2016, hace ver que el compromiso de la actual administración de gobierno es una GpR, como “un enfoque de la administración pública que orienta sus esfuerzos en dirigir todos los recursos humanos, financieros y tecnológicos, sean estos internos y externos, hacia la consecución de resultados de desarrollo, incorporando un uso articulado de políticas, estrategias, y procesos para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas.

El modelo vincula la planificación, el presupuesto y la gestión pública a través de la fijación de resultados, productos estratégicos con sus respectivas metas y una cadena de indicadores que permitan el seguimiento y la toma de decisiones” (SEGEPLAN, 2013, p. 2011). Este modelo impulsado en Guatemala desde la década del dos mil, ha sido institucionalizado en todas las organizaciones de la administración pública para la planificación y entrega de productos o resultados.

Por su parte el modelo salvadoreño a pesar de contar con un marco regulatorio rígido, por medio de la GpR impulsa el de los incentivos para el cambio que tienen todos los actores, las exenciones fiscales, los premios públicos al desempeño de las instituciones y otras medidas, tienen como finalidad incentivar determinada acción social. Siguiendo a García, El Salvador utiliza las siguientes herramientas metodológicas:

- “Grupos de control (grupo placebo - intervención)
- Controles genéricos
- Controles estadísticos (Participantes – no participantes)
- Controles reflexivos (intra comparación)

Tipos de indicadores

- De relevancia y eficacia (resultados)
- Eficiencia (Gasto/Costo)
- Indicadores de calidad
- De economía de los recursos públicos
- Dos tipos de reformas
- ¿Rápida, sucia y convulsiva?
- ¿Lenta, limpia e indolora?” (García, 2014:2)

Es preciso indicar que cada país debe sopesar cuál es el contexto para emplear la GrP. En este sentido, ambos países no han logrado superar la funcional en donde; la pirámide profesional es sustantiva y administrativa se pueda separar.

Lo ideal es que todo profesional debe ser un administrador, y todo administrador, un profesional de la rama institucional de que se trate (Médico, educador, etc.). Asimismo, ambos países no rinden cuentas utilizando la evaluación y la transparencia del gasto, un gobierno sin evaluación de la calidad del gasto y sin una cultura de transparencia, es como una barca sin timón.

La cultura de transparencia y la evaluación del gasto público son dos tareas pendientes en la sociedad guatemalteca y salvadoreña. De esta forma, la GpR es presentada como una reacción práctica frente a la creciente tendencia a la burocratización de las sociedades, a la insatisfacción de los ciudadanos con bienes y productos suministrados por organismos estáticos, al déficit público y a la dificultad que tienen los ejecutivos políticos de llevar a la práctica las reformas que impulsan las organizaciones burocráticas.

Desafíos del Servicio Civil

Tanto para los ciudadanos guatemaltecos y salvadoreños, ante la falta de recursos en el sistema la

reducción de recursos financieros ocasionada por el control del déficit público, resulta necesario dar respuesta a la situación internacional de globalización a través de la mejora en los servicios en donde sea el rápido ritmo de cambio provocado no solo por la competitividad internacional sino por las innovaciones en comunicación e informática, que propician una mayor rapidez en la toma de decisiones.

Por ende la gestión debe ser orientada hacia el cliente (los ciudadanos) que exigimos que la gestión pública responda a sus necesidades y preferencias y que las decisiones relevantes sobre distribución de recursos y provisión de servicios se tomen lo más cerca posible de los destinatarios. En donde la introducción de la competencia y el mercado dentro de la gestión pública, sea clave para conseguir menores costes y mejores resultados.

Parafraseando a Mack, “la desregulación se impulse con la disminución de reglas y normas en el sector público, buscando la eficiencia y eficacia. Así como también la descentralización de los poderes de la gestión, supone la creación de unidades (entidades, agencias, etc.) más reducidas, con flexibilidad en las normas a aplicar y abandonadas a merced del mercado” (Mack, 2013).

Se debe enfocar en las responsabilidades de los gestores y motivación para la mejora. Esto sirve de base no solo para exigir respon-

sabilidades a los gestores, sino para incorporar incentivos al personal con el propósito de llevar a cabo una mejora continua de la gestión pública como el reforzamiento de las capacidades estratégicas del centro, junto con la reorganización e implantación de la función pública en la gestión y las reformas.

Oportunidades del Servicio Civil

Tanto el Servicio Civil guatemalteco como el salvadoreño deben apoyarse en métodos de evaluación y técnicas de gestión aplicadas en el ámbito empresarial. Esto implica un cambio profundo en la forma en que se visualizaba la administración pública, especialmente en sociedades fuertemente marcadas por la desconfianza hacia el sector gubernamental.

En definitiva, se trata de alcanzar una estructura institucional flexible que favorezca la transparencia y la rendición de cuentas, que se centre en la mejora de los resultados de las intervenciones públicas en vez de en procesos y normas rígidas para la provisión de servicios.

Como cita García, “la GrP implica pasar del concepto de administrar (seguir instrucciones) al de gestionar (conseguir resultados). La aplicabilidad y efectividad de los postulados que configuran la GpR es una tarea ardua para las administraciones públicas de ambos países

inciendiando con diferente intensidad en los mismos, incluso, pudiendo variar considerablemente de un país a otro y de una jurisdicción a otra” (García, 2014:2).

Esto significa que los fundamentos de la GrP no deben tratarse como un modelo universal, puesto que cada país tiene un entorno político e ideológico determinado. Estas diferencias y dificultades que surgen en la instauración de la GpR se deben fundamentalmente a las características culturales, económicas y administrativas de cada entidad pública, dando lugar a convergencias y divergencias en diversos aspectos de su gestión.

Aspectos transversales de los desafíos y las oportunidades del Servicio Civil en Guatemala y El Salvador

Estados Paralelos

Briscoe (2008), describe cómo los países en desarrollo han trabajado en instituciones para encontrarse con políticas públicas inoperantes, en donde operan bandas, narcotráfico y crimen organizado entre otras, debilitando con ello la autoridad pública y minimizando el Estado de derecho. Para el autor el estado paralelo, se utiliza para describir la existencia de un nexo clandestino entre el liderazgo político formal, las facciones al interior del aparato del

Estado, el crimen organizado y/o los expertos en violencia.

Lo esencial del acuerdo paralelo es el de distorsionar la aplicación de una política gubernamental oficial a través de la protección y promoción de los intereses de ciertos grupos, con duraderos vínculos con el Estado. Con ello se promueve la fragilidad de gobernanza, con el estado paralelo se fortalece la incapacidad para que el Estado promueva bienes públicos básicos.

En estas circunstancias, el Estado es incapaz de controlar las distorsiones de sus funcionarios individuales. Las características distintivas de un estado paralelo pueden tener como base la comparación con otras formas de política criminalizada. La esencia de este tipo de Estado es su combinación de autoridad política formal (incluyendo el Estado de derecho, una forma de representación pública, ciertos derechos cívicos y una clara jerarquía de autoridad) “por ende, sirve a sus propios intereses sectoriales o institucionales en combinación con redes del crimen organizado o grupos armados” (Briscoe, 2008: 7).

En los estados paralelos, se negocia con el poder clandestino, en un marco institucional débil. En esencia, el estado paralelo es un arreglo institucional al interior del cual los intereses organizados que tienen capacidades criminales o experiencia en el uso de la violencia.

Briscoe afirma que la institucionalidad es elemental para la democracia representativa como el arreglo institucional para fortalecer la gobernanza del Servicio Civil-Ciudadano en el que se incluya: reglas formales e informales, que trasciendan a los gobernantes de turno, en las cuales se configuren las expectativas de los actores gubernamentales (tomadores de decisión como de los grupos de la sociedad con visión colectiva, no de algunos grupos.

Conclusiones

El rol del Estado, ha variado considerablemente, sufrió profundos cambios a lo largo del período transcurrido desde la recuperación de la democracia tanto en Guatemala como en El Salvador. La identificación y caracterización de estos cambios permitiría comprender el papel cumplido por el Estado en diferentes momentos históricos.

Pero, ¿cómo conceptualizar estos cambios? ¿Cómo se manifiestan? ¿Qué cuestiones sociales incluye, quiénes son sus protagonistas? ¿Quiénes sus destinatarios o beneficiarios? ¿Cómo (con qué estilo), con qué estrategia (mecanismos), con qué instrumentos (tecnologías) se conducen esas intervenciones? O, para expresarlo en una sola pregunta más general, ¿qué cambios debemos observar para afirmar que el rol del estado se ha modificado?

Es posible que los cambios producidos en las áreas de actuación o intervención de las instituciones y el Servicio Civil en la naturaleza e importancia relativa de las diversas cuestiones que componen la agenda estatal a través del tiempo, en los impactos o consecuencias ocasionados por las políticas adoptadas, en la densidad de la intervención estatal en cada área o sector según el número y tipo de modalidades de actuación, en el peso relativo de los diferentes niveles jurisdiccionales del estado en la provisión de bienes y servicios públicos, en la identificación de los beneficiarios de (y perjudicados por) la intervención estatal, e inclusive, en aspectos tales como el grado de innovación en las tecnologías gerenciales, en la capacidad institucional del estado y en su estilo de gestión.

Referencias consultadas

- Andrade, M. 2009. (Eficacia y eficiencia en procesos administrativos gubernamentales en el Servicio Civil. Documento PDF.
- Argueta, S. (2001). Bien común. Ponencia en el Congreso de Administración Pública y Política en la URL. Documento PDF.
- Bardin, L. (1986). Análisis de contenido. Akal Universitaria. España. Campbell, D. y Stanley, J.

- (1979). Diseños experimentales en la investigación social. Amorrortu. Argentina.
- Briscoe, I. (2008). La proliferación del Estado Paralelo. Fundación para las relaciones internacionales y el diálogo exterior. Documento PDF.
- Bulcourn, P. (2008) ¿Porqué comparar políticas públicas comparadas. Documento de Trabajo # 3.Documento PDF.
- Diamond, Martin y Plattner, Paul.(1999). *La Reconstrucción del Estado. Poder del Accountability en las Nuevas Democracias*. Boulder, Colorado.[Versión electrónica pdf].
- Fernández, J. y Jairo Rodríguez. (2010). Nueva Gestión Pública. Métodos teóricos. Documento PDF.
- García, R.(2014). Optimizando la Gestión Pública. Documento PDF.
- López, Y. (2009). Administración Pública. Documento PDF.
- Mack, L. (2013). Administración Pública. Curso de la Maestría en Políticas Públicas, URL. Presentación Power Point.
- O'Donnell, Guillermo. (2001). *Accountability Horizontal: Instituciones y Legalidad*. Universidad de Cambridge.
- _____. 1994. Democracia Delegativa. Documento PDF.
- ONSEC. (Sin fecha). Ley de Servicio Civil. Documento PDF.
- _____. (2011). Planificación Estratégica Período: 2012-2014. Documento PDF.
- Peruzzotti, Enrique. (Sin fecha). *La Política de Accountability Social en América Latina*.Departamento de Ciencia Política y Estudios Internacionales: Universidad Torcuato Di Tella, Buenos Aires: (Versión electrónica pdf).
- Salazar. L. (2011). Elemento básico de la Gestión por Resultados. Documento PDF.
- SEGEPLAN. (2013). Gestión por Resultados. Consultado de la web el 16 de marzo de 2014 de la web <http://segeplan.gob.gt>
- Subsecretaría de Gobernabilidad y Modernización del Estado. (sin fecha). Experiencias Innovadoras en Gestión Pública Efectiva en El Salvador. Documento PDF.
- Tribunal del Servicio Civil.(2011). Ley de Servicio Civil. Consultado el 14 de febrero de 2014 de la web <http://tsc.gob.sv/pdf/lscimagen.pdf> ◇