

INNOVADO EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DESDE LAS AGENCIAS REGULADORAS DE AMÉRICA LATINA

Miquel Salvador

Departamento de Ciencias Políticas y Sociales
Universitat Pompeu Fabra
miquel.salvador@upf.edu

Victòria Alsina

Departamento de Ciencias Políticas y Sociales
Universitat Pompeu Fabra
victoria.alsina-burgues@upf.edu

Nota biográfica

Miquel Salvador: Doctor en Ciencia Política y de la Administración y Master en Teoría Política i Social por la Universitat Pompeu Fabra, y Licenciado en Ciencias Políticas y Sociología y Master en Gestión Pública por la Universitat Autònoma de Barcelona. Actualmente es Profesor Lector del Departamento de Ciencias Políticas y Sociales de la Universitat Pompeu Fabra, y centra su actividad docente e investigadora en el campo de la organización y la gestión de recursos humanos en las administraciones públicas y en el ámbito del gobierno electrónico.

Victòria Alsina: Licenciada en Ciencias Políticas y de la Administración por la Universitat Pompeu Fabra y Master en Direcció Económico-Financiera por la Universitat Oberta de Catalunya. Actualmente es Técnica del Área de Organización del Departamento de Medio Ambiente y Vivienda de la Generalitat de Catalunya y miembro del Equipo de Administración Pública del Departamento de Ciencias Políticas y Sociales de la Universitat Pompeu Fabra con quien colabora en diversos proyectos de investigación y consultoría aplicada.

PALABRAS CLAVE

Gestión de recursos humanos, agencias reguladoras, América Latina, administración pública, función pública, modernización.

Resumen

La ponencia plantea la importancia de las Agencias Reguladoras como agentes de cambio institucional en el contexto de un nuevo espacio de actuación pública desde el cuál se pueden introducir innovaciones exitosas en gestión de recursos humanos y facilitar el surgimiento de nuevas culturas organizativas dentro del sector público. En relación a la necesidad de avanzar hacia una transformación efectiva de las estructuras ministeriales latinoamericanas, la propuesta que se desprende del análisis es la capitalización de las innovaciones generadas en estos nuevos espacios de gestión para generar respuestas

GRUPO DE TRABAJO 13

El diseño institucional de las políticas regulativas en perspectiva comparada

acordes con la realidad administrativa de cada país. En la vertiente aplicada, la ponencia toma los resultados parciales obtenidos en la investigación "*Transformación del Estado en América Latina: nuevos diseños institucionales, servicio civil de carrera y políticas regulativas*" (SEJ2004-03358/CPOL) dirigida por el profesor Carles Ramió y analiza las innovaciones en gestión de recursos humanos introducidas en tres sectores de regulación (servicios financieros, pensiones y farmacéutico) en 18 países de América Latina.

Introducción: transformación del Estado y surgimiento de agencias reguladoras

Uno referente clave en los debates políticos e ideológicos contemporáneos ha sido el denominado neoliberalismo. Según esta doctrina el capitalismo globalizado se estaría construyendo sobre las bases de la desregulación, la privatización y el redimensionamiento del Estado. Las evidencias empíricas demuestran que efectivamente está proliferando un nuevo modelo de capitalismo pero sobre unas bases distintas a las predicadas por el modelo neoliberal.

Trabajos como los de Jordana y Levi-Faur (2005) han demostrado que sobre todo a partir de la década de los 80 los Estados se han preocupado más de conducir, es decir, liderar, pensar, dirigir y guiar, que de gestionar empresas y proveer servicios directamente. Este cambio puede ser explicado como un movimiento desde las funciones tradicionales de imposición fiscal y gasto, a funciones de generación de regulaciones en niveles de acción política diferentes pero entrelazados y de forma incremental sobre un número creciente de sectores (Levi-Faur, 2004).

A este nuevo modelo de capitalismo se le ha convenido en llamar regulador ya que entre sus características principales se encuentra la globalización de la regulación y de los componentes reguladores. La concepción del capitalismo regulador parte de la constatación de cuatro importantes procesos de cambio en la gobernabilidad de la economía capitalista (Levi-Faur, 2005):

- a) Una nueva división del trabajo entre el Estado y la sociedad: a través de los procesos de privatización los Estados han adelgazado sus sistemas de producción y prestación de servicios para concentrándose en tareas de liderazgo, planificación y regulación de los mercados.
- b) Un incremento de la delegación de funciones del ámbito político al ámbito de los expertos. Este proceso se justifica a partir de la necesidad de tener un alto grado de conocimiento del sector regulado (Majone 1994); la delegación aparece también como un argumento de credibilidad ante posibles inversores externos (Majone 1999)
- c) La delegación redundante en una creciente influencia de los expertos en general, y de redes internacionales de expertos en particular. El conocimiento y la información sobre la regulación han generado lo que ha venido a denominarse como "comunidades epistémicas" transnacionales formadas por individuos con intereses comunes y mecanismos institucionalizados de comunicación (Lazer 2005).
- d) Proliferación de nuevas tecnologías para la regulación.

La primera de las características de este nuevo orden del capitalismo regulador alude a un cambio respecto del equilibrio de fuerzas entre el Estado y la sociedad. Al analizar este equilibrio desde la perspectiva de la historia del propio capitalismo aparecen dos grandes discontinuidades que ilustran los cambios fundamentales que ha experimentado el capitalismo en sus tres etapas identificadas.

La primera de estas etapas, lo que se ha convenido en llamar *Capitalismo del Laissez-Faire*, se extendería desde los inicios de este sistema económico, a inicios del siglo XIX, hasta la década de los años 30 del siglo pasado. Esta etapa se caracterizaría por un dominio absoluto de la empresa privada sobre las dos principales funciones de gobierno del sistema, a lo que antes nos hemos referido como direccionamiento y producción directa de servicios. A esta etapa le sucedió el Capitalismo del Bienestar, desde finales de la II Guerra Mundial hasta la década de los 70. En esta etapa el Estado toma el relevo a la empresa privada a través de destacados instrumentos de intervención en la economía.

Finalmente a inicios de la década de los 80 se inicia un movimiento de reequilibrio de fuerzas: la empresa privada recupera terreno en el ámbito de la producción económica y el Estado potencia sus funciones de dirección y supervisión. Este movimiento se muestra más claramente en los procesos de privatización y en la creación de Autoridades Regulatoras. En su estudio temporal sobre la progresión del proceso privatizador y regulador para los sectores de las telecomunicaciones y la electricidad, Levi-Faur (2005) demuestra su progresión paralela sobretodo a partir de 1990, ilustrando como el proceso de privatización lleva consigo el incremento de la regulación.

Así pues, esta nueva etapa del capitalismo no se ha basado en la desregulación del mercado, como pretende la doctrina neoliberal. Antes al contrario, tal y como señala Vogel (1996), la mayoría de estas reformas se han centrado más en la liberalización y la re-regulación. Sin embargo los modelos nacionales de reforma en pro de un capitalismo regulador difieren como consecuencia de las instituciones domésticas, que definen las preferencias de los actores y, consecuentemente, el tipo de actuación regulativa que tome un país determinado (Weiss, 1999). Estas acepciones nacionales tienen un impacto directo tanto en la configuración de los instrumentos organizativos encargados de desarrollar las actividades regulativas.

En este contexto, una de las características institucionales más relevantes del Capitalismo Regulador es la instauración de Autoridades Regulatoras. Estas entidades han adoptado el llamado modelo de Agencia como modelo organizativo e institucional y han sido dotadas de cierta autonomía alegando esfuerzos para incrementar la "credibilidad de sus políticas" ante los sectores económicos domésticos e internacionales (Majone 1999).

Las Agencias como referente organizativo: el caso de las agencias reguladoras

Las Agencias Ejecutivas han sido defendidas como cuerpos estructuralmente desagregados que desarrollan tareas públicas a nivel nacional de forma permanente, con trabajadores públicos, financiadas principalmente con presupuestos estatales y sujetas a procedimientos legales. Las Agencias mantienen cierto nivel de autonomía en la toma de

decisiones respecto de su Ministerio o "Principal", tanto en cuestiones de contenido regulador como, para el objeto de estudio de la ponencia, en cuestiones relacionadas con el personal, los recursos y la gestión, aunque sin llegar a ser totalmente independientes en la medida que los políticos son los últimos responsables de sus actividades (Pollitt et al. 2004, Pollitt and Talbot 2004).

Dentro de la teoría de la gestión pública esta tipología organizativa se encuentra dentro de las llamadas formas alternativas de prestación de servicios (o en sus siglas inglesas ASD). Estas formas institucionales, —alternativas al modelo tradicional, estructurado en ministerios y fundamentado en una lógica jerárquica— se caracterizan por compartir funciones de gobierno con individuos, grupos comunitarios y otras entidades gubernamentales (Ford and Zussman, 1997). Según una clasificación del Banco Mundial entre las principales tipologías de ASD estarían las Agencias Ejecutivas, los Partenariados y las entidades privadas con o sin ánimo de lucro.

En relación con el resto fórmulas organizativas incluidas bajo el epígrafe de ASD las Agencias Ejecutivas significan la creación de una *arm's length organization* con una limitación financiera, legal y estructural mayor con respecto de los partenariados con entidades con o sin ánimo de lucro (Gains, 2003). Igualmente también mantienen una mayor intensidad jerárquica respecto a la administración pública. En esta línea, las Agencias Ejecutivas han sido defendidas como cuerpos estructuralmente desagregados que desarrollan tareas públicas a nivel nacional de forma permanente, con trabajadores públicos, financiadas principalmente con presupuesto estatal, y sujetas a procedimientos legales. Las Agencias mantienen cierto nivel de autonomía en la toma de decisiones respecto de su Ministerio así como en cuestiones relacionadas con el personal, los recursos y la gestión, pero no son totalmente independientes porque los políticos normalmente son los últimos responsables de sus actividades (Pollitt et al., 2004; Pollitt and Talbot, 2004).

Una de las características de las agencias ejecutivas respecto a las formulas tradicionales de organización de las administraciones públicas es el modelo de gestión de recursos humanos. Las Agencias organizan y gestionan su personal con una mayor autonomía y pueden elegir entre un amplio espectro de posibilidades que oscilan entre utilizar una

legislación laboral del sector privado hasta optar por un modelo público configurando un modelo de servicio función pública propio.

El análisis de los acuerdos institucionales para el control de las burocracias públicas ha sido desarrollado a partir del instrumental elaborado por los llamados estudios sobre delegación (Pollack, 2002) que a su vez se asientan en los principios de la nueva economía de las organizaciones, concretamente sobre costes de transacción y teoría de la agencia (Milgrom and Roberts, 1992). De estos avances destaca el concepto de discrecionalidad política formal (Huber and Shipan, 2002) para medir la capacidad de los gobiernos de intervenir en las políticas de personal de sus diferentes instituciones. Este concepto permite entender hasta qué punto la legislación garantiza a los gobiernos y a sus ministros autoridad sobre las decisiones en materia de políticas de personal y en qué medida el ejercicio de esta discrecionalidad está sometida a limitaciones procedimentales.

A grandes rasgos se distinguen modelos, los de baja discrecionalidad política (la estructura legal delimita de forma muy clara el margen de maniobra de la dirección política para alterar los parámetros de gestión de recursos humanos, protegiendo el empleo público) y modelos de alta discrecionalidad (cuando la dirección política tiene instrumentos para intervenir, de forma habitual, en las políticas de personal de todas las instituciones públicas). De este tipo de análisis se deduce que el nivel de intervención política en los asuntos de personal es menor si, como en el caso de las Agencias, existe una estructura legal formalizada que garantiza la autonomía de estas organizaciones (Meyer-Sahling, 2004). Sin embargo cabe diferenciar las referencias a la discrecionalidad política de las capacidades de actuación de los directivos públicos de las agencias para moldear sistemas de gestión propios y diferenciados.

La creación de agencias en general y de agencias reguladoras en particular se ha planteado en términos de definición de aparatos públicos lo suficientemente sólidos como para lograr resistir las presiones de carácter político, ya sea vía la influencia política en las decisiones reguladoras o a través de la incorporación de clientelas políticas en la plantilla de personal de la agencia. Evidentemente las agencias tienen también el

objetivo de ser independientes en relación con el sector privado con el que se relacionan y más concretamente de las empresas reguladas en el caso de las agencias reguladoras.

Estos objetivos cobran especial relevancia en una región como América Latina, donde la cultura política de buena parte de los países percibe las cesantías o el sistema de botín como elementos institucionales propios y totalmente naturales. Las agencias reguladoras se plantean en términos de solución capaz de superar dichos problemas mediante su prestigio profesional, tanto en el nivel nacional como internacional, mediante un reconocimiento mediático de su neutralidad e independencia, mediante sistemas de reclutamiento meritocráticos muy pautados y estrictos, entre otros.

En este sentido, el valor que pueden aportar las agencias es el de mantenerse constantes en un entorno administrativo ministerial caracterizado por una elevada inestabilidad en función de los cambios políticos y sin procesos de gestión del conocimiento que permitan capitalizar logros sostenibles.

Más concretamente, las Agencias Reguladoras constituyen un subgrupo diferenciado dentro de las Agencias ejecutivas. Estas entidades reguladoras autónomas, que en general se asimilan al término "agencia", tienen dominaciones muy distintas un función de cada país (por ejemplo: "comisión" en Argentina, México; "superintendencia" en Bolivia, El Salvador y Chile; "centro" en Cuba; "organismo supervisor" en Perú; "unidad reguladora" en Uruguay; "ente regulador" en Panamá) aunque la mayoría de los países una hace una combinación de denominaciones.

Su misión se circunscribe a la gestión de los marcos de acción de los agentes sociales y económicos, empleando reglas y normas vinculadas a controles, sanciones e incentivos, distinguiéndose de las políticas centradas en elementos distributivos, orientadas a asignar recursos en función de determinados méritos, necesidades o condiciones (Majone, 1997). Otros autores añaden a esta definición conceptos relacionados con la defensa de la competencia justa y la protección de consumidores y ciudadanos mediante el direccionamiento e implementación de la política regulativa (Christensen and Lægreid, 2005).

El funcionamiento correcto y la continuidad en las líneas de trabajo de las Agencias reguladoras resultan esenciales para reforzar su credibilidad e incrementar la predictibilidad de sus actuaciones, reduciendo la necesidad tanto de control como de la participación directa y la implicación de los ciudadanos (Christensen & Lægreid 2005). Diversos autores aportan elementos que favorecen el buen funcionamiento de estas organizaciones como la confianza mutua o una cultura fuerte y compartida entre los actores del sector regulado (Boin 2001). En definitiva se alude a los conceptos de confianza y legitimidad de la institución, dos elementos esenciales en los que se asienta el éxito del proceso de institucionalización (Boin 2003).

La confianza generada por una institución puede ser abordada desde dos dimensiones de la acción organizacional (Braithwaite, 1998): una procedimental (confío en una organización que actúa de forma predecible, consistente y de forma prudente) y otra más substantiva (confío en una organización que persigue la forma correcta de hacer las cosas). La legitimidad institucional constituye algo más profundo y que sin duda se ve influenciado por la confianza que genera una institución (Boin 2003); este concepto alude a la percepción o convencimiento que no solo los actos de la organización sino la propia organización es deseable o apropiada dentro de un sistema de normas, valores creencias y definiciones (Suchman, 1995).

Al lado de los factores que favorecen una buena actuación de cualquier institución aparecen elementos que pueden constituir verdaderas amenazas a la actividad de las instituciones reguladoras. Christensen y Lægreid (2005) apuntan una serie de amenazas a las reformas reguladoras que se relacionan con problemas de implementación, coordinación, responsabilidad, legitimidad democrática y redistribución del poder.

Implementación: los problemas en la implementación de la política reguladora se dan principalmente cuando existe una falta de congruencia entre la práctica de la Autoridad Reguladora y el modelo institucional propuesto. Esta falta de congruencia puede deberse a causas relacionadas con la burocracia implementadora o a limitaciones institucionales durante el propio proceso de implementación (Lægreid y Serigstad, 2004).

Coordinación: una de las consecuencias de los procesos de agencialización es la reducción de las estructuras ejecutivas centrales. La proliferación de Agencias de propósito único diseminan las competencias que tradicionalmente residían en los Ministerios con el consecuente aumento de los problemas de coordinación (Flinders, 2004; Gregory, 2003). La detección de este fenómeno ha impulsado estrategias de "agrupación gubernamental" a nivel vertical entre ministerios y agencias, y a nivel horizontal entre sectores de políticas.

Responsabilidad: esta problemática enfrenta la paradoja del principio de independencia de la Agencia respecto de su principal con el principio de la responsabilidad de aquellas respecto a sus principales políticos, pero también respecto de los demás ámbitos del sector público y en última instancia ante los consumidores y actores regulados. El núcleo de esta paradoja se circunscribe a como la relación entre el gobierno y los reguladores afecta la responsabilidad ministerial. En este sentido se acepta que los Ministerios deben poder dar algunos lineamientos interpretativos generales a las Autoridades Reguladoras sobre como llevar a cabo su función (Christensen & Lægreid, 2005), aunque tienden a ser informales y no son proclamados públicamente (Graham, 1998).

Legitimidad democrática: el modelo de agencia reguladora se basa en la creación de organizaciones que implementan la regulación utilizando sus propios recursos, responsabilidades y poder regulador delegado. Los gobiernos de estas organizaciones no son elegidos por los ciudadanos ni son gestionados por representantes electos (Gilardi, 2004; Thatcher and Stone Sweet, 2002). En contra de esta línea interpretativa se aduce que la delegación de poder en decisiones no electos previene la interferencia política en el corto plazo y favorece la toma de decisiones creíble (Majone, 1999; Lodge, 2001). En este sentido se advierten de un cambio del tipo de legitimidad de las democracias: se pasa del modelo tradicional de gobierno de mayorías a un modelo que tiene como horizonte la participación, dispersión, delegación y limitación de poder, atribuyendo competencias a gestores que mantienen una tenue o nula relación de responsabilidad con las mayorías o minorías políticas (Majone, 1997).

Despolitización: como se ha anunciado el modelo de agencia parte del principio de autonomía entre la arena política y la meramente administrativa. Este principio formal de

autonomía se ve amenazado en dos frentes: los propios políticos pueden usar canales informales para influenciar la toma de decisiones de las agencias, minando así el principio de autonomía formal; también los sujetos de regulación pueden constreñir la autonomía de las agencias, fenómeno conocido como captura reguladora (Thatcher, 2002). En esencia el concepto de despolitización entra en el debate clásico sobre la autonomía organizativa. Saplosky (1972) identifica 4 estrategias para conseguir una autonomía substantiva: creación de una identidad institucional única y favorable a aquellos que controlan la asignación de recursos; la cooptación haciendo compartir responsabilidades a actores potencialmente críticos; mantener una actitud de moderación, también llamada modestia institucional, que no atraiga la atención pública; y, finalmente crear una imagen única de gestión competente.

Redistribución del poder: el desarrollo de las políticas reguladoras puede ser visto también como una nueva redistribución de poder dentro de los actores tradicionales de la política. Esta aproximación constata la emergencia de un nuevo sector de burócratas con un marcado perfil técnico-profesional que disfrutan de amplia autonomía institucional y que tienen una influencia importante en los resultados de la política.

Una de las claves para la superación de estos retos se encuentra en la profesionalización de las Agencias Reguladoras, para cuyo logro resulta fundamental el papel de sus equipos directivos. La cuestión es hasta que punto el surgimiento formal de estas Agencias está generando una capa directiva profesional que pueda afrontar con éxito cuestiones vinculadas a la implementación, la despolitización o la superación de los efectos perversos de la redistribución del poder.

Una aproximación a la innovación en gestión de recursos humanos de las agencias reguladoras en América Latina

Para indagar sobre algunos de los rasgos básicos de la innovación en gestión de recursos humanos de las Agencias Reguladoras en América Latina, se propone la utilización de una parte de los resultados provisionales de la investigación "*Transformación del Estado en América Latina: nuevos diseños institucionales, servicio civil de carrera y políticas regulativas*" (SEJ2004-03358/CPOL).

Esta investigación se centra en los organismos reguladores –sean agencias o no- en cuatro sectores de regulación: banca y finanzas, pensiones, farmacéutico y telecomunicaciones, y combina el análisis en profundidad de cuatro países (México, Perú, República Dominicana y Brasil) con una aproximación más genérica centrada en los aspectos clave para una muestra mucho más amplia de países del área latinoamericana (Argentina, Chile, Colombia, Venezuela, Ecuador, Bolivia, Paraguay, Uruguay, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá), cubriendo en conjunto 18 casos.

Para los cuatro países que se analizan más en profundidad se está realizando un trabajo de campo en el propio país por parte del equipo investigador entrevistando tanto a miembros del organismo regulador (máximo responsable, responsable de gestión interna, responsable de recursos humanos y técnicos especialistas en regulación) así como a representantes del Ministerio que actúa como “principal” en relación al regulador, y a modo de contraste a representantes del sector regulado. Para el resto de países se combinó el análisis de fuentes secundarias con el lanzamiento de una entrevista telefónica dirigida a un destacado responsable en materia de gestión interna del organismo regulador, al responsable en materia de gestión de recursos humanos y al responsable de las relaciones internacionales del mismo organismo y, complementariamente, a expertos en regulación del país.

A efectos de la presente ponencia se centra la atención en tres de los sectores considerados en la investigación (sector de banca y finanzas, sector de pensiones y sector farmacéutico) con el objetivo de apuntar algunos de los rasgos característicos de la innovación en gestión de recursos humanos que se está produciendo en las agencias reguladoras de estos 18 países.

Los dos primeros sectores, la regulación del sistema financiero y la regulación del sector pensiones ofrecen, aunque con trayectorias y ritmos diversos, una mayor presencia de agencias reguladoras altamente profesionalizadas que se aproximan a las denominadas burocracias económicas o ámbitos de gestión donde los criterios de profesionalización han tendido a predominar sobre los de politización y clientelismo, tanto por los propios

GRUPO DE TRABAJO 13

El diseño institucional de las políticas regulativas en perspectiva comparada

requisitos mínimos de gestión de la política económica del país como por la presión de organismos internacionales en los respectivos ámbitos. En el caso de la regulación de servicios financieros, la totalidad de los 18 países analizados dispone de una agencia u organismo análogo, para el sector de pensiones son 16 los países que cuentan con dicha formulación (Brasil no cuenta todavía con una Agencia, aunque esta en proceso de creación, y para Venezuela no se dispone de datos). Cabe apuntar que en algunos países una misma agencia asume la regulación de ambos sectores.

Por el contrario, en el sector de la regulación farmacéutica se presenta más claramente la distinción entre países que han creado una agencia reguladora y los que mantienen las funciones reguladoras en la estructura ministerial, ofreciendo por lo tanto una riqueza comparativa entre distintas realidades organizativas y perfiles directivos. Tan solo cinco países disponen, según los datos obtenidos de una agencia reguladora u organismo similar (Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México), siendo el propio ministerio del gobierno quien ejerce directamente, en el resto de casos, la regulación del sector.

Los resultados presentados a continuación permiten apuntar diversos rasgos básicos de la configuración de la gestión de los recursos humanos de las agencias reguladoras cuyas características parecen distinguirse claramente de la gestión de los recursos humanos de las estructuras administrativas ministeriales. Resulta interesante, en este sentido, comprobar en qué términos se va configurando una nueva gestión de los recursos humanos que se sitúa más allá de los problemas habituales de los ministerios del gobierno y como esta nueva gestión está creando una cultura administrativa diferenciada y una nueva capacidad para gestionar la propia organización.

Para ilustrar estas características, se centra el análisis en los siguientes puntos:

- a) modelos de referencia,
- b) proceso de reclutamiento,
- c) carrera administrativa,
- d) política de formación y perfiles profesionales,
- e) dimensión del espacio directivo y profesionales con titulación universitaria,
- f) retribución relativa.

a) Los modelos de referencia

Entendemos por modelos de referencia las experiencias nacionales e internacionales que han sido fuente de inspiración a la hora de diseñar un determinado sistema de gestión de los recursos humanos. Disponer de esta información es importante en la medida que revela que modelo de gestión se pretende implementar.

Para ofrecer una imagen al respecto se preguntó a los entrevistados sobre estos referentes y las posibles respuestas eran: No modelo de referencia, EEUU (modelo estadounidense), Francia (modelo continental), Gran Bretaña (modelo británico), Nacional (modelo generalizado en las instituciones públicas del país), Sector privado, Otras agencias del país, Otras agencias A. Latina y Otras agencias del sector.

Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 1 y nos muestran claramente que en el sector banca y finanzas y en el sector pensiones, sectores donde prácticamente la totalidad de casos disponen de agencia, los principales referentes son otras agencias del país u otras agencias del sector. Esta averiguación es relevante en la medida que evidencia la importancia que tienen como referentes los ámbitos de gestión de excelencia del propio país. Otra conclusión interesante es la configuración de América Latina como un espacio autoreferencial ya que, a medida que madura la presencia de agencias reguladoras, los países que se incorporan después de los de la primera ola (Chile, Perú, Bolivia, Brasil y Méjico) optan como referencia por países de la región.

En el sector farmacéutico, en cambio, la situación es muy distinta porque solamente cuatro países disponen de agencias reguladoras y la gran mayoría de estructuras ministeriales que gestionan la regulación del sector siguen teniendo como referente el modelo generalizado de las instituciones públicas del país.

Tabla 1: MODELOS DE REFERENCIA

	Sector banca y finanzas	Sector pensiones	Sector farmacéutico
Argentina	Sector privado	No modelo de referencia	No modelo de referencia
Bolivia	Otras agencias del sector	Otras agencias del país	No modelo de referencia
Brasil	Otras agencias del sector	No modelo de referencia	Otras agencias del país
Chile	No modelo de referencia	Otras agencias del país	Sector privado
Colombia	Otras agencias del país	Otras agencias del país	Otras agencias A. Latina
Costa Rica	Otras agencias del país	Otras agencias del país	No modelo de referencia
Ecuador	Otras agencias del sector	Otras agencias del sector	Nacional
El Salvador	Sector privado	Otras agencias A. Latina	Nacional
Guatemala	Otras agencias del sector	No modelo de referencia	No modelo de referencia
Honduras	Otras agencias del país	No modelo de referencia	Nacional
Méjico	Nacional	Nacional	Nacional
Nicaragua	Otras agencias del país	No modelo de referencia	Nacional
Panamá	EEUU	Otras agencias A. Latina	Nacional
Paraguay	Sector privado	Otras agencias A. Latina	Nacional
Perú	Nacional	Nacional	No modelo de referencia
Rep. Dominicana	Nacional	Nacional	No modelo de referencia
Uruguay	Otras agencias del sector	No modelo de referencia	Nacional
Venezuela	Otras agencias del país	Sin datos	Nacional

Escala utilizada: No modelo de referencia, EEUU (modelo estadounidense), Francia (modelo continental), Gran Bretaña (modelo británico), Nacional (modelo generalizado en las instituciones públicas del país), Sector privado, Otras agencias del país, Otras agencias A. Latina, Otras agencias del sector.

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de la investigación Transformación del Estado en América Latina: nuevos diseños institucionales, servicio civil de carrera y políticas regulativas” (SEJ2004-03358/CPOL).

Finalmente, añadir que la no existencia de modelos de referencia es una tónica uniforme en los tres sectores estudiados. Así pues, la no existencia de un isomorfismo puro y la opción estratégica de diseñar modelos originales y propios que se adapten a los contextos específicos de cada país también es una dinámica frecuente.

b) El proceso de reclutamiento

La realización o no de oposiciones para la selección de los cuadros técnicos de una determinada organización y las características de estos procesos de selección de personal es determinante para entender su funcionamiento. Así pues, el nivel de institucionalización de estos procesos de selección, la calidad de los criterios meritocráticos que lo inspiran y el grado en que los resultados de estos procesos de selección son contrastables son tres rasgos fundamentales a estudiar.

Por otro lado, el porcentaje de directivos y de profesionales con titulación universitaria que son nombrados directamente quedando exentos de realizar estos procesos selectivos también es una información importante a tener en cuenta. Cabe señalar que se consideraron puestos directivos aquellos con responsabilidad estratégica y con personal a su cargo, como referente común y mínimo que se adaptaba a la definición de la propia realidad organizativa de cada país analizado.

Las posibles respuestas a la pregunta que se realizó a los entrevistados sobre si en su agencia u estructura ministerial se realizaban o no oposiciones para la selección de los cuadros técnicos eran: No (no se realiza ningún proceso de selección meritocrático), M – no C y no I- (proceso de selección Meritocrático –no Contrastable, no Institucionalizado-) , M y C –no I- (proceso de selección Meritocrático y Contrastable –no Institucionalizado-) y M y C y I (proceso de selección Meritocrático, Contrastable e Institucionalizado).

En la Tabla 2 se resumen los resultados obtenidos y éstos permiten apuntar que en prácticamente la totalidad de los casos estudiados existen procesos de selección del personal. Sin embargo, estos resultados también plasman que en muy pocos casos estos procesos de selección cumplen con los tres requisitos esenciales de meritocracia, contrastabilidad e institucionalización. Solamente 6 casos en el sector banca y finanzas, 4 casos en el sector pensiones y 2 casos en el sector farmacéutico afirman cumplirlos. La gran mayoría de agencias y estructuras ministeriales parecen tener instaurados procesos de selección regidos en diferentes intensidades por criterios meritocráticos pero tienen pendiente la institucionalización de estos procesos.

Sin embargo, estos resultados es importante completarlos con los resultados obtenidos con las respuestas a la pregunta sobre cual es el % de directivos “%D” y el % de

profesionales con titulación universitaria “%P” sobre el cual no se aplica el sistema de oposiciones. Las posibles respuestas eran: ME (Muy Elevado), E (Elevado), R (Reducido), NS (No Significativo).

Los resultados de la Tabla 2 muestran que los tres sectores siguen una dinámica muy parecida y que consiste básicamente en que en prácticamente tres cuartas partes de los casos estudiados el porcentaje de directivos nombrados directamente es muy elevado o elevado. En el caso de los profesionales universitarios, sin embargo, el sector farmacéutico sigue exactamente la misma dinámica pero en el sector banca y finanzas y en el sector pensiones nos encontramos con que en solamente un tercio de los casos estudiados este porcentaje es muy elevado o elevado. Una conclusión interesante que muestran estos porcentajes es un clientelismo político personal menor en los cuadros técnicos de las agencias.

Tabla 2: PROCESO DE RECLUTAMIENTO

	Sector banca y finanzas			Sector pensiones			Sector farmacéutico		
	Oposiciones	% D	% P	oposiciones	% D	% P	oposiciones	% D	% P
Argentina	M -no C y no I-	ME	R	M -no C y no I-	E	R	M -no C y no I-	R	R
Bolivia	M y C -no I-	ME	E	M -no C y no I-	E	R	M -no C y no I-	E	ME
Brasil	M y C -no I-	R	R	M -no C y no I-	ME	E	M y C -no I-	R	R
Chile	M y C y I	E	R	M y C y I	ME	NS	M y C -no I-	R	NS
Colombia	M y C -no I-	E	E	M y C -no I-	E	E	M y C -no I-	E	R
Costa Rica	M -no C y no I-	ME	R	M -no C y no I-	E	R	M -no C y no I-	E	ME
Ecuador	M -no C y no I-	ME	E	M -no C y no I-	ME	E	M -no C y no I-	ME	ME
El Salvador	M -no C y no I-	E	R	M -no C y no I-	ME	E	M -no C y no I-	E	E
Guatemala	M y C y I	ME	ME	M -no C y no I-	E	E	M -no C y no I-	ME	ME
Honduras	M y C y I	ME	E	No	ME	ME	M y C -no I-	ME	E
Méjico	M y C y I	R	NS	M y C y I	R	NS	M y C y I	R	R
Nicaragua	M -no C y no I-	ME	ME	M -no C y no I-	ME	E	No	ME	ME
Panamá	M y C y I	E	R	No	E	R	M y C -no I-	E	E
Paraguay	M y C -no I-	E	R	M y C -no I-	R	R	M y C -no I-	E	E
Perú	M y C y I	R	R	M y C y I	R	R	M -no C y no I-	ME	E
Rep. Dominicana	M y C -no I-	E	R	M y C y I	R	R	No	ME	ME
Uruguay	M y C y I	R	E	M -no C y no I-	ME	E	M y C y I	ME	E
Venezuela	M -no C y no I-	E	R	Sin datos	-	-	M -no C y no I-	ME	E

Escala utilizada para "Oposiciones" (realización de oposiciones para la selección de los cuadros técnicos): No (no se realiza ningún proceso de selección meritocrático), M -no C y no I- (proceso de selección Meritocrático -no Contrastable, no Institucionalizado-), M y C -no I- (proceso de selección Meritocrático y Contrastable -no Institucionalizado-), M y C y I (proceso de selección Meritocrático, Contrastable e Institucionalizado).

Escala utilizada para "%D" y "%P" (% de directivos "%D" y % de profesionales con titulación universitaria "%P" sobre el cual no se aplica el sistema de oposiciones): ME (Muy Elevado), E (Elevado), R (Reducido), NS (No Significativo).

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de la investigación "Transformación del Estado en América Latina: nuevos diseños institucionales, servicio civil de carrera y políticas regulativas" (SEJ2004-03358/CPOL).

c) La existencia de una carrera administrativa

Los mecanismos de promoción profesional dentro de una organización condicionan su funcionamiento en la medida que el conjunto de normas que establecen determinan el comportamiento de todo el personal. Pero aparte de examinar si los organismos reguladores estudiados tienen o no definida una carrera administrativa también es importante examinar hasta que punto esta carrera se implementa. Así pues, las respuestas alternativas a la pregunta sobre si existía o no una carrera administrativa eran: D y I (Definida e Implementada), D y poco I (Definida pero Implementada de forma poco sistemática), D y no I (Definida pero no Implementada), no D (no Definida).

Tabla 3: CARRERA ADMINISTRATIVA

	Sector banca y finanzas		Sector pensiones		Sector farmacéutico	
	Carrera Adm.	Atractivo LP	Carrera Adm.	Atractivo LP	Carrera Adm.	Atractivo LP
Argentina	D y poco I	MA	no D	MA	no D	A
Bolivia	no D	MA	no D	PA	no D	NA
Brasil	D y poco I	MA	D y poco I	PA	D y poco I	MA
Chile	D y poco I	MA	D y poco I	MA	D y poco I	MA
Colombia	no D	PA	no D	PA	D y poco I	MA
Costa Rica	D y poco I	MA	D y no I	MA	no D	PA
Ecuador	no D	A	no D	A	no D	PA
El Salvador	no D	A	no D	PA	no D	PA
Guatemala	no D	MA	no D	PA	no D	NA
Honduras	D y poco I	A	no D	A	no D	PA
Méjico	D y I	A	D y I	A	D y poco I	A
Nicaragua	no D	A	no D	PA	no D	A
Panamá	D y no I	MA	D y poco I	A	no D	PA
Paraguay	no D	A	no D	PA	no D	NA
Perú	D y poco I	MA	D y poco I	MA	no D	NA
Rep. Dominicana	D y poco I	MA	D y poco I	MA	no D	NA
Uruguay	D y no I	MA	D y poco I	A	no D	A
Venezuela	D y poco I	PA	Sin datos	Sin datos	no D	NA

Escala utilizada para "Carrera Adm." (existencia de una carrera administrativa): D y I (Definida e Implementada), D y poco I (Definida pero Implementada de forma poco sistemática), D y no I (Definida pero no Implementada), no D (no Definida).

Escala utilizada para "Atractivo LP" (atractivo de la organización a largo plazo para el desarrollo profesional de los titulados universitarios del ámbito de regulación): MA (Muy Atractiva a largo plazo), A (Atractiva a largo plazo), PA (Poco Atractiva a largo plazo), NA (Nada Atractiva a largo plazo).

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de la investigación Transformación del Estado en América Latina: nuevos diseños institucionales, servicio civil de carrera y políticas regulativas" (SEJ2004-03358/CPOL).

Los resultados de la Tabla 3 evidencian que, a excepción de dos casos en Méjico, las agencias y estructuras ministeriales estudiadas no tienen definida y implementada por completo una carrera administrativa para su plantilla. En el sector banca y finanzas y en el sector pensiones más de la mitad de los casos estudiados simplemente no tienen definida una carrera administrativa y la otra mitad simplemente tienen una carrera administrativa diseñada sobre papel, con mayor o menor detalle, que en la práctica no se implementa o se implementa de forma poco sistemática. La situación es especialmente grave en el sector farmacéutico donde en la práctica totalidad de los casos estudiados ni tan solo no existe una carrera administrativa perfilada conceptualmente sobre papel.

El atractivo de la organización a largo plazo para el desarrollo profesional de los titulados universitarios del ámbito de regulación es un indicador indirecto del atractivo de la carrera administrativa ofrecida desde la organización que permite completar nuestro análisis. Los entrevistados podían escoger una de las siguientes respuestas: MA (Muy Atractiva a largo plazo), A (Atractiva a largo plazo), PA (Poco Atractiva a largo plazo) y NA (Nada Atractiva a largo plazo).

Los resultados de la Tabla 3 muestran que en el sector banca y finanzas y en el sector pensiones, sectores en que la practica totalidad de los casos estudiados son agencias reguladoras, el atractivo de la organización a largo plazo es elevado: 15 casos en el sector banca y finanzas y 10 casos en el sector pensiones afirman que su organización es muy atractiva o atractiva a largo plazo. En el sector farmacéutico la situación es drásticamente distinta: solamente en los cuatro casos donde existe una agencia reguladora los entrevistados afirman el atractivo de la organización a largo plazo. En el resto de casos donde la regulación del sector se ejecuta desde una estructura administrativa ministerial las respuestas oscilan entre poco atractiva en la mitad de los casos y nada atractiva en la otra mitad.

d) Política de formación y perfiles profesionales

Para garantizar una política de formación coherente con las necesidades de una determinada organización es óptimo que los programas de formación formen parte de la carrera administrativa diseñada para la promoción profesional de sus empleados. Sin

embargo, no siempre se consigue esta coordinación y la mayoría de veces el plan de formación de una determinada administración y el diseño de su carrera administrativa son dos proyectos que se gestionan por separado.

Así mismo, es importante no confundir la organización de actividades formativas aisladas y no articuladas con una autentica política de formación. Sin embargo, añadir que la formación muchas veces no se considera una prioridad absoluta de la organización y que la organización de actividades formativas aisladas es una consecuencia directa de la falta de recursos económicos suficientes como para implementar de forma coherente una política de formación. Así pues, las posibles respuestas a la pregunta sobre si existe o no una política de formación eran: Si (existe una política de formación coherente y recursos suficientes para implementarla), Aleatoria (existe una política de formación y una implementación algo aleatoria de la misma) y No (no existe una política de formación y solo se organizan actividades formativas aisladas y no articuladas).

Tabla 4: POLÍTICA DE FORMACIÓN Y PERFILES PROFESIONALES

	Sector banca y finanzas		Sector pensiones		Sector farmacéutico	
	Política Formación	Títulos Predominantes	Política Formación	Títulos Predominantes	Política Formación	Títulos Predominantes
Argentina	Aleatoria	Derecho	No	Economía	Aleatoria	Derecho
Bolivia	Aleatoria	Economía	No	Economía	No	Med/Bio/Far
Brasil	Si	Economía	No	Economía	Aleatoria	Derecho
Chile	Aleatoria	Empresariales	Aleatoria	Empresariales	Aleatoria	Empresariales
Colombia	No	Empresariales	No	Empresariales	Aleatoria	Med/Bio/Far
Costa Rica	Aleatoria	Economía	Aleatoria	Empresariales	No	Med/Bio/Far
Ecuador	No	Empresariales	No	Empresariales	No	Med/Bio/Far
El Salvador	No	Economía	No	Derecho	No	Med/Bio/Far
Guatemala	No	Economía	No	Derecho	No	Med/Bio/Far
Honduras	Aleatoria	Empresariales	No	Economía	No	Derecho
Méjico	Si	Derecho	Si	Derecho	Aleatoria	Med/Bio/Far
Nicaragua	No	Derecho	No	Derecho	No	Derecho
Panamá	Aleatoria	Derecho	No	Derecho	No	Economía
Paraguay	No	Economía	No	Derecho	No	Derecho
Perú	Aleatoria	Economía	Aleatoria	Economía	No	Med/Bio/Far
R. Dominicana	No	Economía	Aleatoria	Economía	No	Med/Bio/Far
Uruguay	No	Economía	No	Derecho	No	Med/Bio/Far
Venezuela	Aleatoria	Economía	Sin datos	Sin datos	No	Economía

Escala utilizada para "Política Formación" (existencia de una política de formación): Si (existe una política de formación coherente y recursos suficientes para implementarla), Aleatoria (existe una política de formación y una implementación algo aleatoria de la misma), No (no existe una política de formación y solo se organizan actividades formativas aisladas y no articuladas).

Escala utilizada para "Títulos Predominantes" (titulaciones universitarias que predominan entre los directivos y profesionales de la institución): Derecho, Economía, Empresariales, Ingeniería, Medicina/Biología/Farmacología, Otras.

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de la investigación “Transformación del Estado en América Latina: nuevos diseños institucionales, servicio civil de carrera y políticas regulativas” (SEJ2004-03358/CPOL).

Los resultados de la Tabla 4 ponen de relieve lo virgen que se encuentra el terreno de las políticas de formación en todas las agencias reguladoras estudiadas. Excepto en México y Brasil, en ninguna de las agencias ni estructuras ministeriales estudiadas existe una política de formación que se implemente por completo de forma coherente. En la mayoría de las agencias y en prácticamente todas las estructuras ministeriales solamente se organizan actividades formativas aisladas y no articuladas. Sin embargo, es destacable el esfuerzo inversor en formación que ofrecen las agencias –en contraposición a los Ministerios- en cuanto a apoyar la capacitación en postgrados para sus directivos, tanto en Universidades del país como extranjeras (principalmente norteamericanas en el caso del sector financiero y mucho más plural –latinoamericanas y europeas- en los dos otros sectores).

En cuanto a perfiles profesionales, las respuestas a la pregunta sobre que titulaciones universitarias predominan entre los directivos y profesionales de la institución revelan la siguiente radiografía: en las agencias de los tres sectores predominan de forma muy clara los perfiles vinculados al sector de las ciencias económicas (Economía y Empresariales), aunque conviviendo con directivos de formación en derecho. Tan solo en el caso de regulación farmacéutica se apunta, especialmente para el caso de Ministerios, un colectivo de directivos vinculados a medicina, farmacia y biología.

e) Dimensión del espacio directivo y de profesionales con titulación universitaria

Un dato importante a considerar para poder caracterizar las capacidades de la organización es la dimensión de la función directiva y de los profesionales universitarios respecto al volumen total de empleados de la agencia reguladora (u organismo regulador, como la correspondiente Secretaría o Dirección para los países en que el ámbito está regulado directamente por el Ministerio).

Para ofrecer una imagen al respecto se solicitaba a los entrevistados sobre el porcentaje aproximado que dichos colectivos representaban respecto el volumen total de empleados de la Agencia. En el caso del % de directivos las respuestas alternativas eran las siguientes: $x < 5\%$ (menos del 5%), $5\% \geq x < 10\%$ (entre el 5% y menos del 10%), $10\% \geq x < 20\%$ (entre el 10% y menos del 20%) y $x \geq 20\%$ (el 20% o más). En cambio, en el caso del % de profesionales con titulación universitaria las respuestas eran: $x < 25\%$ (menos del 25%), $25\% \geq x < 50\%$ (entre el 25% y menos del 50%), $50\% \geq x < 75\%$ (entre el 50% y menos del 75%) y $x \geq 75\%$ (el 75% o más).

Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 5 y, aunque deben contextualizarse atendiendo al tamaño de las propias organizaciones reguladoras, ofrecen una imagen que distingue claramente entre la existencia o no de agencias regulativas.

VIII Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración
Política para un mundo en cambio

Tabla 5: VOLUMEN DE DIRECTIVOS Y DE PROFESIONALES CON TITULACIÓN UNIVERSITARIA

	Sector banca y finanzas		Sector pensiones		Sector farmacéutico	
	% D	% P	% D	% P	% D	% P
Argentina	10 ≥ x < 20	25 ≥ x < 50	5 ≥ x < 10	50 ≥ x < 75	5 ≥ x < 10	25 ≥ x < 50
Bolivia	x ≥ 20	25 ≥ x < 50	5 ≥ x < 10	25 ≥ x < 50	10 ≥ x < 20	25 ≥ x < 50
Brasil	5 ≥ x < 10	50 ≥ x < 75	10 ≥ x < 20	25 ≥ x < 50	10 ≥ x < 20	25 ≥ x < 50
Chile	5 ≥ x < 10	50 ≥ x < 75	10 ≥ x < 20	50 ≥ x < 75	x < 5	50 ≥ x < 75
Colombia	5 ≥ x < 10	50 ≥ x < 75	5 ≥ x < 10	50 ≥ x < 75	5 ≥ x < 10	50 ≥ x < 75
Costa Rica	x < 5	50 ≥ x < 75	5 ≥ x < 10	50 ≥ x < 75	10 ≥ x < 20	25 ≥ x < 50
Ecuador	10 ≥ x < 20	50 ≥ x < 75	10 ≥ x < 20	50 ≥ x < 75	x ≥ 20	25 ≥ x < 50
El Salvador	10 ≥ x < 20	25 ≥ x < 50	x < 5	x ≥ 75	5 ≥ x < 10	x < 25
Guatemala	10 ≥ x < 20	25 ≥ x < 50	10 ≥ x < 20	25 ≥ x < 50	x ≥ 20	x < 25
Honduras	5 ≥ x < 10	25 ≥ x < 50	5 ≥ x < 10	25 ≥ x < 50	x ≥ 20	25 ≥ x < 50
Méjico	x ≥ 20	50 ≥ x < 75	x ≥ 20	50 ≥ x < 75	x ≥ 20	25 ≥ x < 50
Nicaragua	10 ≥ x < 20	25 ≥ x < 50	10 ≥ x < 20	x < 25	x ≥ 20	x < 25
Panamá	10 ≥ x < 20	25 ≥ x < 50	10 ≥ x < 20	x < 25	10 ≥ x < 20	x < 25
Paraguay	5 ≥ x < 10	25 ≥ x < 50	5 ≥ x < 10	x < 25	10 ≥ x < 20	x < 25
Perú	x < 5	50 ≥ x < 75	x < 5	50 ≥ x < 75	x ≥ 20	25 ≥ x < 50
Rep. Dominicana	x < 5	50 ≥ x < 75	10 ≥ x < 20	x ≥ 75	x ≥ 20	25 ≥ x < 50
Uruguay	5 ≥ x < 10	25 ≥ x < 50	5 ≥ x < 10	50 ≥ x < 75	x ≥ 20	x < 25
Venezuela	10 ≥ x < 20	x ≥ 75	Sin datos	Sin datos	x ≥ 20	x < 25

Escala utilizada para “%D” (% de directivos respecto el volumen total de empleados de la agencia): x < 5% (menos del 5%), 5% ≥ x < 10% (entre el 5% y menos del 10%), 10% ≥ x < 20% (entre el 10% y menos del 20%), x ≥ 20% (el 20% o más).

Escala utilizada para “%P” (% de profesionales con titulación universitaria respecto el volumen total de empleados de la agencia): x < 25% (menos del 25%), 25% ≥ x < 50%

GRUPO DE TRABAJO 13

El diseño institucional de las políticas regulativas en perspectiva comparada

(entre el 25% y menos del 50%), $50\% \geq x < 75\%$ (entre el 50% y menos del 75%), $x \geq 75\%$ (el 75% o más).

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de la investigación "Transformación del Estado en América Latina: nuevos diseños institucionales, servicio civil de carrera y políticas regulativas" (SEJ2004-03358/CPOL).

Así, en los sectores de regulación financiero y de pensiones, donde prácticamente la totalidad de casos disponen de agencia, aparecen unas estructuras directivas que de forma predominante representan menos del 10% en la mitad de los casos y entre el 10% y menos del 20% en la otra mitad. En el caso de regulación farmacéutica, aparece una clara distinción entre el volumen de directivos en los países que disponen de agencias (los cinco ubicados en un porcentaje inferior al 10%) mientras que 9 de los que regulan directamente desde el Ministerio afirman disponer de estructuras directivas que representan más del 20% del total de personal de la unidad. En otros términos, parece apuntarse como las Agencias tienden a evitar la creación de estructuras directivas inflacionarias, apostando por núcleos más reducidos de dirección estratégica.

Los resultados relativos al % de profesionales universitarios también revelan una clara distinción entre la existencia o no de agencias reguladoras. En los sectores banca y finanzas y pensiones la profesionalización de la organización es muy alta: en prácticamente la mitad de los casos estudiados los profesionales representan entre el 50% y menos del 75% y en la otra mitad entre el 25% y menos del 50%. En el caso de regulación farmacéutica, también aparece una clara distinción: en los países con agencias se mantienen porcentajes importantes de profesionalización de los empleados pero en la mayoría de las estructuras ministeriales este porcentaje baja a menos del 25%. Así pues, la profesionalización del personal de las Agencias parece ser superior a la de las estructuras ministeriales.

f) La retribución relativa

Un último elemento importante a considerar es la retribución relativa asignada a la estructura directiva y a los profesionales de la organización. La competitividad de los

salarios de las Agencias reguladoras estudiadas determina, entre otros aspectos, temas tan importantes como la estabilidad del personal, el grado de compromiso de éste personal con la institución y los niveles de corrupción.

Concretamente, en el cuestionario se preguntaba a los entrevistados sobre los salarios percibidos por los directivos (D) y por los profesionales con titulación universitaria (P) de la organización respecto los salarios percibidos por los empleados con la misma formación y responsabilidad en el sector privado y en el resto del sector público. Y las posibles respuestas eran: ME (Muy por Encima), E (Por Encima), I (Igual), D (Por Debajo) y MD (Muy por Debajo). En la Tabla 6 se muestran los resultados de la indagación que siguen una pauta prácticamente paralela en el caso de los directivos y en el caso de los profesionales universitarios.

En el sector de regulación financiera, la comparativa con el sector privado ofrece una visión de retribuciones competitivas (por encima) para 11 de los 18 países considerados, situándose tan solo por debajo o muy por debajo en 3 casos. En el sector de regulación de pensiones son 11 los casos de retribuciones situadas por encima del sector privado. Por el contrario, en las organizaciones de regulación farmacéutica, predominan de forma muy clara las retribuciones de directivos y profesionales poco competitivas (9 países sitúan salarios muy por debajo del sector privado y 3 más por debajo). Resulta significativo, en relación a este último sector de regulación, que los países que han optado por la creación de una agencia reguladora son aquellos que consiguen situar las retribuciones de los directivos y profesionales a niveles similares a los del sector privado.

Este escenario tiene su correspondencia en la comparativa salarial con el resto de sector público, ofreciendo salarios muy por encima para los directivos y profesionales de las agencias reguladoras del sector financiero (en 15 de los 18 países) y pensiones (14 de los 18 países), mientras que para el caso del sector farmacéutico tan solos los países con agencia reguladora ofrecen salarios por encima o muy por encima del sector público a sus directivos y profesionales.

Tabla 6: RETRIBUCIÓN RELATIVA

	Sector banca y finanzas		Sector pensiones		Sector farmacéutico	
	Sector Privado (D / P)	Sector Público (D / P)	Sector Privado (D / P)	Sector Público (D / P)	Sector Privado (D / P)	Sector Público (D / P)
Argentina	E / E	ME / ME	I / E	ME / ME	I / I	ME / ME
Bolivia	E / E	ME / ME	E / E	ME / ME	MD / MD	I / I
Brasil	E / ME	ME / ME	D / I	I / I	E / ME	ME / ME
Chile	I / I	ME / ME	E / E	ME / ME	I / I	ME / ME
Colombia	E / E	ME / ME	E / E	ME / ME	I / I	ME / ME
Costa Rica	I / I	ME / ME	D / I	ME / ME	D / MD	I / I
Ecuador	E / E	ME / ME	E / E	ME / ME	MD / MD	I / I
El Salvador	E / E	ME / ME	E / E	ME / ME	MD / MD	I / I
Guatemala	E / E	ME / ME	E / E	E / E	MD / MD	I / I
Honduras	E / E	ME / ME	E / E	ME / ME	MD / MD	I / I
Méjico	MD / MD	I / I	MD / MD	I / I	MD / MD	I / I
Nicaragua	E / E	E / E	E / E	ME / ME	MD / MD	I / I
Panamá	D / I	ME / ME	E / E	ME / ME	D / MD	I / I
Paraguay	D / E	E / E	I / E	ME / ME	MD / MD	I / I
Perú	E / E	ME / ME	E / E	ME / ME	E / D	I / I
Rep. Dominicana	E / E	ME / ME	E / E	ME / ME	E / D	I / I
Uruguay	I / I	ME / ME	I / E	ME / ME	D / MD	I / I
Venezuela	I / I	ME / ME	Sin datos	Sin datos	MD / MD	I / I

Escala utilizada para "Sector privado (D/P)" y "Sector público (D/P)" (salarios percibidos por los directivos (D) / profesionales con titulación universitaria (P) de la organización respecto los salarios percibidos por los empleados con la misma formación y responsabilidad en el sector privado y en el resto del sector público): ME (Muy por Encima), E (Por Encima), I (Igual), D (Por Debajo), MD (Muy por Debajo).

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de la investigación Transformación del Estado en América Latina: nuevos diseños institucionales, servicio civil de carrera y políticas regulativas" (SEJ2004-03358/CPOL).

Algunos apuntes a modo de reflexión

Las Agencias reguladoras estudiadas se caracterizan por tener como referentes en gestión de recursos humanos ejemplos del propio país y de América Latina, que se consolida como un espacio autoreferencial. Así mismo, la no existencia de un

GRUPO DE TRABAJO 13

El diseño institucional de las políticas regulativas en perspectiva comparada

isomorfismo puro y la opción estratégica de diseñar modelos originales y propios que se adapten a los contextos específicos de cada país también es un hecho definitorio que las caracteriza. Igualmente, un mayor grado de institucionalización de los procesos de reclutamiento meritocráticos y de los resultados contrastables, una escasa presencia de clientelismo político, una mayor definición e implantación de una carrera administrativa y de una política de formación, una esfera de directivos no sobredimensionada ni inflacionaria, una mayor profesionalización del personal y unas retribuciones competitivas (especialmente en relación al sector público pero también en relación a puestos directivos similares del sector privado), serían también características de cómo se gestionan los recursos humanos desde estas Agencias reguladoras.

Los resultados presentados hasta ahora permiten afirmar que las agencias reguladoras suponen realmente un nuevo espacio de actuación pública desde donde es posible introducir innovaciones exitosas en gestión de recursos humanos. Además, estos resultados quedan reafirmados por las respuestas de los entrevistados cuando se les preguntó directamente sobre las innovaciones institucionales en gestión de recursos humanos más significativas y exitosas de la organización y sobre aquellos objetivos en los que la agencia había visto fracasar sus expectativas. Resulta significativo que ambas preguntas apenas recibieron respuestas en los países que regulan el sector farmacéutico desde los Ministerios, mientras que tanto las agencias de éste sector en los cinco países que disponen de ellas como la práctica totalidad de agencias de los sectores de regulación financiera y de pensiones de la mayoría de países eran capaces de ofrecer ejemplos de ambos. Aunque de distinto contenido y alcance, la mera existencia de iniciativas innovadoras –y en cierta medida también el reconocimiento de fracasos– demuestra que las esferas directivas de las agencias se mueven de forma más proactiva para afrontar y resolver los retos planteados a su organización experimentando nuevas formas de gestión.

Las Agencias reguladoras pueden entenderse como una vía de escape para introducir nuevos parámetros de funcionamiento del sector público, no transformando desde dentro las estructuras centrales de los ministerios existentes sino apostando por la creación de nuevas organizaciones. Pero conviene plantearse porque estas exitosas innovaciones en gestión de recursos humanos no se han producido en las estructuras administrativas

ministeriales y porque resulta tan difícil extrapolarlas a la administración pública tradicional con la que estas Agencias interactúan constantemente por su propia razón de ser.

Solamente se han registrado procesos de transferencia de innovaciones entre agencias, tal y como analiza Carles Ramió (2007) a través del concepto de “yacimientos institucionales”, caracterizado por: a) ser un modelo de excelencia e innovación sostenible en materia de gestión pública en el marco de un sistema profesionalizado de sus empleados; b) ser o haber sido modelo de referencia para otras organizaciones más nuevas o que se han planteado una refundación. Los procesos de difusión basados en el “yacimientos institucionales” se han dado de forma más significativa en las agencias vinculadas a los sectores de regulación financiera y de pensiones y, en menor medida, en el caso del sector farmacéutico. Pero en todo caso dichos procesos tienden a circunscribirse estrictamente al ámbito de las agencias reguladoras.

Una primera aproximación a la respuesta de la pregunta de porque en las estructuras administrativas ministeriales no se han producido innovaciones en gestión de recursos humanos ni se han importando las innovaciones implementadas desde las Agencias reguladoras puede sintetizarse en los términos que aparecen en el siguiente cuadro:

Agencias reguladoras	= SI	autonomía institucional y financiera	+ NO	cultura administrativa previa
Ministerios	= NO	autonomía institucional y financiera	+ SI	cultura administrativa previa

Vistos los resultados de este estudio, se puede afirmar que existe una correlación positiva entre el grado de autonomía institucional y financiera de las esferas directivas y la implantación de innovaciones exitosas en gestión de recursos humanos. Así pues, la autonomía institucional y financiera ha sido el factor clave que ha permitido la introducción de innovaciones en la gestión de la agencia, tanto en el diseño y gestión de la organización interna como, y muy especialmente, en la gestión de sus recursos humanos. Las esferas directivas de las estructuras administrativas ministeriales, en

cambio, al no disponer de esta autonomía institucional y financiera, no han tenido las mismas oportunidades de implementar innovaciones en la gestión.

La existencia o no de una cultura administrativa previa también es un hecho relevante. Las Agencias reguladoras, a diferencia de las estructuras ministeriales, suelen ser instituciones jóvenes que no acarrean con una cultura administrativa previa y que han apostado decididamente por marcar diferencias con relación a la cultura organizativa presente en el resto de las administraciones públicas. Esta apuesta, unida a la progresiva introducción de innovaciones en sus formas de gestión, ha permitido sentar las bases de una nueva cultura organizativa. La configuración de una cultura administrativa propia y contrapuesta a la existente en el seno de la administración ministerial es, a su vez, un elemento estratégico para consolidar estas innovaciones introducidas en la gestión de los recursos humanos, así como para su reconocimiento externo.

Como queda ilustrado en la Tabla 7, la totalidad de países que cuentan con Agencias reguladoras afirman que han conseguido crear en ellas una cultura organizativa netamente diferenciada de la existente en los organismos del resto de la administración ministerial. Estos resultados suponen una distinción muy clara entre las agencias y los organismos reguladores integrados en los ministerios. Una diferencia que se explicita de forma especialmente clara en el sector de regulación farmacéutica.

Tabla 7: CULTURA ADMINISTRATIVA

	Sector banca y finanzas		Sector pensiones		Sector farmacéutico	
	Cultura dif.	Factores clave	Cultura dif.	Factores clave	Cultura dif.	Factores clave
Argentina	Si	Diseño institucional	Si	Personal	Si	Impulso de líder
Bolivia	Si	Diseño institucional	Si	Personal	No sig.	-
Brasil	Si	Personal	No sig.	-	Si	Personal
Chile	Si	Personal	Si	Diseño institucional	Si	Personal

VIII Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración
Política para un mundo en cambio

Colombia	Si	Personal	Si	Personal	Si	Personal
Costa Rica	Si	Personal	Si	Personal	No sig.	-
Ecuador	Si	Impulso de líder	Si	Impulso de líder	No sig.	-
El Salvador	Si	Diseño institucional	Si	Diseño institucional	No sig.	-
Guatemala	Si	Personal	Si	Diseño institucional	No sig.	-
Honduras	Si	Personal	Si	Impulso de líder	No sig.	-
Méjico	Si	Personal	Si	Personal	Si	Diseño institucional
Nicaragua	Si	Personal	Si	Personal	No sig.	-
Panamá	Si	Diseño institucional	Si	Diseño institucional	No sig.	-
Paraguay	Si	Diseño institucional	Si	Personal	No sig.	-
Perú	Si	Personal	Si	Personal	No sig.	-
Rep. Dominicana	Si	Impulso de líder	Si	Impulso de líder	No sig.	-
Uruguay	Si	Personal	Si	Personal	No sig.	-
Venezuela	Si	Personal	Sin datos	Sin datos	No sig.	-

Escala utilizada para "Cultura dif." (cultura administrativa propia y diferenciada del resto de instituciones públicas del país): Si, No sig. (no significativamente).

Escala utilizada para "Factores clave" (factores que han permitido o ayudado a crear esa cultura administrativa distinta): Modelo imitado (modelo de agencia que se pretende imitar), Personal (procedencia del personal -no vinculado a la administración pública- y procedencia profesional y académica del personal), Impulso del líder (empeño del líder formal en definir una cultura propia y distintiva), Diseño institucional (diseño institucional de la agencia).

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de la investigación "Transformación del Estado en América Latina: nuevos diseños institucionales, servicio civil de carrera y políticas regulativas" (SEJ2004-03358/CPOL).

GRUPO DE TRABAJO 13

El diseño institucional de las políticas regulativas en perspectiva comparada

Al preguntar sobre qué factores habían contribuido a generar esta cultura administrativa diferenciada, resulta revelador que 11 de las agencias del sector de banca y finanzas (de las 18 existentes) atribuyan dicho éxito a la procedencia tanto profesional como académica –titulación y formación– del personal que la integra, especialmente el directivo. La misma situación se reproduce en 9 de las 16 agencias del sector pensiones y en 3 de las 5 agencias del sector farmacéutico. Complementariamente, destacar el papel atribuido al propio diseño institucional de la agencia como motor de cambio cultural y transformador de las instituciones vigentes, motivo destacado en 5 agencias del sector financiero, en 4 agencias del sector pensiones y en una agencia del sector farmacéutico.

Así pues, combinando los resultados, parece ser que tanto la propia procedencia y composición del personal de la agencia (con especial atención a su función directiva) como el diseño institucional de ésta se apuntan como los factores clave del surgimiento de una cultura organizativa diferenciada de la presente en la administración ministerial. Asimismo, también es importante destacar las referencias al empeño del líder formal en definir una cultura propia y distintiva que aparece en dos casos del sector financiero, en tres del sector pensiones y en uno del sector farmacéutico, en muchos casos asociados a estadios incipientes de configuración de las agencias.

Sin embargo, es importante evaluar estos avances con cierta cautela porque se trata de prácticas novedosas introducidas gracias a la autonomía institucional y financiera pero críticamente dependientes de la propia novedad de las propias agencias y de sus equipos directivos. En otros términos, existen todavía incertidumbres en cuanto a la capacidad de institucionalización real de estos logros.

Sin embargo, existe un considerable margen de confianza en cuanto a las posibilidades de consolidación de estas innovaciones institucionales. El hecho de que, por un lado, muchas de estas medidas ya estén conceptualmente definidas y parcialmente implementadas y que, por otro lado, muchos de estos logros estén estrechamente relacionados con la profesionalización y estabilización de personal, aumentan las probabilidades de consolidación de estas innovaciones teniendo en cuenta que ambos

factores están encaminados a asegurar la estabilidad de la organización de forma independiente a los probables cambios en los respectivos equipos directivos.

Finalmente, en relación a la necesidad de avanzar hacia una transformación efectiva de las estructuras ministeriales latinoamericanas, la propuesta que se desprende del análisis presentado no es tanto la huida de los esquemas de la administración pública clásica mediante la creación de nuevas estructuras como la capitalización de las innovaciones generadas en estos nuevos espacios de gestión que suponen las Agencias para generar respuestas acordes con la realidad administrativa de cada país.

Concretamente, sería interesante apostar por un proceso de difusión de innovaciones basado en el concepto de "yacimientos institucionales" que, mediante la transferencia de directivos y profesionales de las agencias de referencia, permitiese extender una serie de buenas prácticas al conjunto de la administración gubernamental. Lejos de plantear cambios radicales, que la trayectoria administrativa previa se ha encargado de cuestionar, el modelo de transferencia que se postula se basa en la idea de "islas de excelencia". Estos enclaves, radicados en unidades clave de la organización ministerial, deberían convertirse asimismo en "yacimientos institucionales" para el resto de la organización.

Esta primera aproximación, presentada a modo de inicio de un debate abierto, requiere ineludiblemente del apoyo político, pero no tan solo en términos de asentimiento sino como una apuesta decidida de los gobiernos para que pueda llegar a ser viable como punto de partida de una estrategia más extensa de transformación de las dinámicas de funcionamiento y de la propia cultura de las administraciones públicas latinoamericanas.

Un proceso que se vislumbra complicado y prolongado en el tiempo, pero que resulta esencial para reforzar las capacidades públicas para afrontar los retos que se plantean a los sistemas políticos y administrativos. Y la labor que están realizando las Agencias permite albergar ciertas esperanzas y ofrece unos primeros resultados que deberían tomarse en consideración.

Bibliografía

Boin, R. Arjen (2001), *Crafting Public Institutions: Leadership in Two Prison Systems*, Lynne Rienner Publishers, Boulder.

Boin, R. Arjen (2003), "The Emergence of Public Institutions: Towards a dynamic theory of institutional birth and development". Paper prepared for the ECPR conference, Edinburgh.

Braithwaite, Valerie (1998), 'Communal and Exchange Trust Norms: Their Value Base and Relevance to Institutional Trust' in *Trust in Governance*, Braithwaite, Valerie and Levi, Margaret (eds.), Russel Sage Foundation, New York. 46-74.

Christensen, Tom and Lægreid, Per (2005), *Regulatory Reforms and Agencification*. Working Paper 6, Stein Rokkan Centre for Social Studies.

DiMaggio, Paul and Powell, William (1991), *The New institutionalism in organizational analysis*, Chicago University Press.

Doig, Jameson W. and Hargrove, Erwin C. (eds.) (1987), *Leadership and innovation: a biographical perspective on entrepreneurs in government*. Baltimore. Johns Hopkins University Press.

Flinders, Mark (2004), "Distributed Public Governance in Britain" in *Public Administration*, 82: 883-909.

Ferman, Barbara and Levin, Martin A. (1987), "Dilemmas of Innovations and Accountability: Entrepreneurs and Chief Executives" en *Policy Studies Review*, 7 (1), Autum.

Ford, Robin and Zussman, David (eds.) (1997), *Alternative service delivery: Sharing governance in Canada*. The Institute of Public Administration, University of Ottawa Libraries.

Gains, Francis (2003), "Executive Agencies in Government: The Impact of Bureaucratic Networks on Policy Outcomes" en *Journal of Public Policy.*, 23, 1, 55–79

Geddes, Barbara (1994), *Politician's Dilemma. Building State Capacity in Latin America*. University of California Press. Berkeley, California.

Gilardi, Fabrizio (2004), "Institutional change in regulatory policies: regulation through independent agencies and the three new institutionalisms" en *The Politics of Regulation*, J. Jordana and D. Levi-Faur (Eds.). Cheltenham: Edward Elgar.

Graham, Cosmo (1998), "Is there a crisis in regulatory accountability?" en *A Reader on Regulation*, R. Baldwin, C. Scott and C. Hood (eds.). Oxford: Oxford University Press.

Gregory, Robert (2003), "All the King's Horses and all the King's Men: Putting New Zealand's Public Sector Back Together Again" en *International Public Management Review*, 4 (2): 41–58.

Huber, John D. and Shipan, Charles R. (2002), *Deliberate Discretion: Institutional Foundations of Bureaucratic Autonomy in Modern Democracies*. Cambridge: Cambridge University Press.

Jordana, Jacint y Levy-Faur, David (2005), *The Diffusion of Regulatory Capitalism in Latin America: Sectoral and National Channels in the Making of a New Order*, *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, num, 598:102-124.

Lazer, David (2005), "Regulatory Capitalism as a Networked Order: The International System as an Informational Network" en *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, num, 598.

Lægreid, Per and Serigstad, Synnøve (2004), *Organizing for Homeland Security: The Case of Norway*, Working Paper 12/2004. Bergen: Rokkan Centre.

Levy-Faur, David (2005), "The Global Diffusion of Regulatory Capitalism" en *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, num, 598:12-32.

Levy-Faur, David (2004), "Comparative Research Design in the Study of Regulation: How to Increase the Number of Cases without Compromising the Strengths of Case-oriented Analysis" in *The Politics of Regulation in the Age of Governance*, Jacint Jordana and Levi-Faur David (Eds) Elgar and the Centre on Regulation and Competition, University of Manchester.

Lodge, Martin (2001), "From Varieties of the Welfare State to Convergence of the Regulatory State? The 'Europeanization' of Regulatory Transparency". London: *Queen's Papers on Europeanization*, no 10/2001.

Majone, Giandomenico (1999) "The regulatory state and its legitimacy problems" en *West European Politics*, 22 (1): 1-24.

Majone, Giandomenico (1997), "From the positive to the regulatory state: Causes and consequences of changes in the mode of governance" en *Journal of Public Policy* 17 (2): 139-67.

Majone, Giandomenico (1994), "The rise of the regulatory state in Europe" en *West European Politics* 17:77-101.

Meyer-Sahling, Jan-Hinrik (2004), "Civil Service Reform in Post-Communist Europe: The Bumpy Road to Depoliticisation" en *West European Politics*, Vol.27, No.1:.71-103.

Milgrom, Paul and Roberts, John (1992), *Economics, Organisation and Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Peters, B. Guy (1999), *Institutional Theory in Political Science: The "New Institutionalism"*. Painter. London.

Pollack, Mark A. (2003), "The engines of European integration: delegation, agency and agenda-setting in the European Community" en *International organization*, 51:1, pp. 99-134.

Pollitt, Christopher and Talbot, Colin (eds) (2004), *Unbundled Government*. London: Routledge.

Pollitt, Christopher ; Caulfield, Janice ; Smullen, Amanda and Talbot, Colin (2004), *Agencies. How Governments do Things through Semi-Autonomous Organizations*. London: Palgrave.

Ramió, Carles (2007), La fortaleza institucional de las nuevas Agencias reguladoras de los países de América latina. Los casos del Perú y de la República Dominicana. Documentos CIDOB, América Latina, núm. 19. Barcelona.

Saplosky, Harry M. (1972), *The Polaris System Development: Bureaucratic and Programmatic Success in Government*, Harvard University Press, Cambridge.

Suchman, Mark C. (1995), "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches" in *Academy of Management Review*, Volume 20, Number 3, pp. 571-610.

Thatcher, Mark and Stone Sweet, Alec (2002), "Theory and Practice of Delegation to Non-Majoritarian Institutions" en *West European Politics*, 25 (1): 1-22.

Thatcher, Mark (2002), "Regulation after Delegation: Independent Regulatory Agencies in Europe" in *Journal of European Public Policy*, 9 (6): 954-959.

Vogel, Steven K. (1996), *Free Markets, more Rules. Regulatory Reform in Advanced Industrial Countries*. Ithaca: Cornell University Press.

Waddock, Sandra A. and Post, James E. (1991), "Social Entrepreneurs and catalytic change" en *Public Administration Review*. 51(5). September-October

Weiss, Linda (1999), "Globalization and national governance: antinomy or interdependence?" en *Review of International Studies* 25 (5): 59-88.

Organizaciones reguladoras consultadas:

SECTOR REGULADO: BANCA Y FINANZAS	
Argentina	Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias (SEFC)
Bolivia	Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (SUPERBANCO)
Brasil	Banco Central do Brasil (BCB)
Chile	Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF)
Colombia	Superintendencia Financiera de Colombia (SFC)
Costa Rica	Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF)
Ecuador	Superintendencia de Bancos y Seguros: Intendencia Nacional de Instituciones Financieras
El Salvador	Superintendencia del Sistema Financiero (SSF)
Guatemala	Superintendencia de Bancos (SIB)
Honduras	Superintendencia de Bancos, Financieras y Asociaciones de Ahorro y Préstamo (SBFAAP)
Méjico	Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)
Nicaragua	Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras de Nicaragua (SIBOIF)
Panamá	Superintendencia de Bancos de Panamá (Superbancos)
Paraguay	Superintendencia de Bancos (SUPBAN)
Perú	Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS)
Rep. Dominicana	Superintendencia de Bancos (SUPBANCO)
Uruguay	Superintendencia de Instituciones de Intermediación Financiera (SIIF)
Venezuela	Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (SUDEBAN)

Organizaciones reguladoras consultadas:

SECTOR REGULADO: PENSIONES	
Argentina	Superintendencia de Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones
Bolivia	Superintendencia de Pensiones, Valores y Seguros (SPVS): Intendencia de Pensiones
Brasil	Secretaria de Previdencia Complementar
Chile	Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones de Chile
Colombia	Superintendencia Financiera de Colombia
Costa Rica	Superintendencia de Pensiones de Costa Rica (SUPEN)
Ecuador	Superintendencia de Bancos y Seguros: Intendencia Nacional de Seguridad Social
El Salvador	Superintendencia de Pensiones (Spensiones)
Guatemala	Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
Honduras	Comisión Nacional de Bancos y Seguros – Superintendencia de Seguros y Pensiones
Méjico	Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)
Nicaragua	Instituto Nicaragüense de Seguridad Social
Panamá	Caja de Seguro Social
Paraguay	Instituto de Previsión Social
Perú	Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS)
Rep. Dominicana	Superintendencia de Pensiones (SIPEN)
Uruguay	Banco Previsión Social (BPS)
Venezuela	Superintendencia de Seguridad Social

**VIII Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración
Política para un mundo en cambio**

Organizaciones reguladoras consultadas:

SECTOR REGULADO: FARMACEUTICO	
Argentina	Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT)
Bolivia	Ministerio de Salud y Deportes: Viceministro de Salud: Dirección General de Servicios de Salud: Unidad de Medicamentos y Tecnología en Salud
Brasil	Agencia Nacional de Vigilancia Sanitaria (ANVISA)
Chile	Instituto de Salud Pública de Chile (ISPCH)
Colombia	Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA)
Costa Rica	Ministerio Salud Costa Rica: Junta de Vigilancia de Drogas
Ecuador	Ministerio de Salud Pública: Director General de Salud
El Salvador	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social: Dirección de Regulación: Unidad Reguladora de Medicamentos e Insumos Médicos (UTMIM)
Guatemala	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social: Dirección General de Regulación, Vigilancia y Control de la Salud
Honduras	Secretaría de Salud Pública: Dirección General de Regulación Sanitaria
México	Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS)
Nicaragua	Ministerio de Salud: Dirección General de Regulación de Establecimientos, Profesionales, Medicinas y Alimentos
Panamá	Ministerio de Salud de Panamá: Dirección Nacional de Farmacias y Drogas
Paraguay	Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social
Perú	Ministerio de Salud: Dirección General de Drogas y Farmacias
Rep. Dominicana	Ministerio de Salud: Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas
Uruguay	Ministerio de Salud Pública: Departamento de Medicamentos
Venezuela	Ministerio del Poder Popular para la Salud: Dirección General de Salud Ambiental y Contraloría Sanitaria: Dirección de Drogas, Medicamentos y Cosméticos