

## **MEMORIA DEL TRABAJO FIN DE GRADO**

**Aproximación a una Administración Pública en un País de Desarrollo Medio: el caso de la Reforma del Estado y la Administración Pública en la República de Cabo Verde.**

**Approaching to a Public Administration in a Middle Development Country: the case of State Reform and Public Administration in the Republic of Cape Verde.**

Autor/a: D/D<sup>a</sup> Luana Lidiane Da Luz Da Graça

Tutor/a: D/D<sup>a</sup> José Adrián García Rojas

Grado en Administración y Dirección de Empresas  
FACULTAD DE ECONOMÍA, EMPRESA Y TURISMO  
Curso Académico 2015/2016

LUGAR Y FECHA

San Cristóbal de La Laguna, 26 de Febrero de 2016

D. José Adrián García Rojas del Departamento de Derecho Constitucional, Ciencia Política y Filosofía del Derecho

CERTIFICA:

Que la presente Memoria de Trabajo Fin de Grado en Administración y Dirección de Empresas titulada **Aproximación a una Administración Pública en un País de Desarrollo Medio: el caso de la Reforma del Estado y la Administración Pública en la Republica de Cabo Verde** y presentada por la alumna Luana Lidiane Da Luz Da Graça realizada bajo mi dirección, reúne las condiciones exigidas por la Guía Académica de la asignatura para su defensa

Para que así conste y surta los efectos oportunos, firmo la presente en La Laguna a 26 de febrero de dos mil dieciséis

El tutor

Fdo: D. José Adrián García Rojas

**RESUMEN:**

Nuestra sociedad siempre está buscando el bienestar, la ética y la mejoría económica. Así es el caso de la República de Cabo Verde, en que el Gobierno busca satisfacer las necesidades de los ciudadanos a través de una gestión eficaz y eficiente, pero también que esté basada en la modernidad, transparencia y competitividad.

Además se pretende enfocar como la Administración Pública viene progresando en el sentido de obtener mejores resultados, donde se exige una mayor responsabilidad y flexibilidad institucional.

La metodología utilizada ha sido una combinación de técnicas: pesquisas bibliográficas, pesquisas en la página web del Gobierno de Cabo Verde, la constitución de Cabo Verde, análisis de estudios hechos por el Gobierno, datos estadísticos e informaciones teóricas complementarias. El trabajo se centra principalmente en la Reforma de la Administración Pública caboverdiana, con los desafíos que la misma enfrenta en la actualidad.

Palabras claves: Transparencia en la Administración Pública, Reforma del Estado y de la Administración Pública y Nueva Gestión Pública.

**ABSTRACT:**

Our society is always looking for the welfare, ethics and economical improvement. As in the case of the Republic of Cape Verde, the Government looks for the satisfaction of the needs of their citizens through a management effective and efficient, but also that is based on modernity, transparency and competitiveness.

But also intends to highlight how Public Administration is advancing in the sense of get better results, where is required a big responsibility and institutional flexibility.

The methodology used was a combination of the techniques: bibliographic searches, search in the Cape Verdean Government web page, the Cape Verdean Constitution, analysis of studies done by the Government, statistic data and additional theoretical information. This work focuses mainly in the reform of Public Administration, with the challenges that it faces at present.

Keywords: Transparency of Public Administration, State and Public Administration Reform and New Public Administration.

## ÍNDICE:

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>CARACTERIZACIÓN DE LA REPÚBLICA DE CABO VERDE</b> .....	<b>6</b>
<b>2.1</b>	<b>ASPECTOS POLÍTICO-ADMINISTRATIVOS</b> .....	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>CABO VERDE: ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO EN UN PAÍS JOVEN EMERGENTE</b> .....	<b>8</b>
<b>3.1</b>	<b>HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CABOVERDIANA</b> .....	<b>9</b>
<b>3.2</b>	<b>PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CABOVERDIANA</b> .....	<b>11</b>
<b>4</b>	<b>ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CABOVERDIANA</b> .....	<b>13</b>
<b>5</b>	<b>NUEVA GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO: PROBLEMAS ADAPTACIÓN DE LA NGP A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CABOVERDIANA</b> .....	<b>15</b>
<b>5.1</b>	<b>NUEVA GESTIÓN PÚBLICA</b> .....	<b>15</b>
<b>5.2</b>	<b>CASO DE CABO VERDE: REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</b> .....	<b>17</b>
<b>5.3</b>	<b>PROBLEMAS DE ADAPTACIÓN DE LA NGP A LA ADMINISTRACIÓN CABOVERDIANA</b> .....	<b>21</b>
<b>6</b>	<b>PERFIL DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CABOVERDIANA</b> .....	<b>22</b>
<b>7</b>	<b>ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN EL CONTEXTO “CAMBIAR PARA COMPETIR”</b> .....	<b>26</b>
<b>8</b>	<b>CONCLUSIONES:</b> .....	<b>29</b>
<b>9</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA:</b> .....	<b>30</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>GRÁFICA 6.1: EDAD DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS</b> .....	<b>23</b>
<b>GRÁFICA 6.2: NÍVEL DE ESCOLARIDAD DE LOS FUNCIONARIOS</b> .....	<b>24</b>
<b>GRÁFICA 6.3: DISTRIBUCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS EN LAS ISLAS</b> .....	<b>25</b>

## 1 INTRODUCCIÓN

Las transformaciones provenientes del desarrollo científico y tecnológico contribuirán a diversos cambios en la sociedad, en lo que se refiere a aspectos políticos, económicos, sociales, educacionales y culturales.

En este contexto, teniendo en cuenta los servicios públicos resulta importante que la Administración Pública sea cada vez más competente, visto que los ciudadanos están cada día más atentos a sus derechos y buscan siempre lograr sus expectativas.

Cuarenta años después de la independencia, Cabo Verde es considerado un país de referencia de la actualidad africana por el crecimiento económico logrado en las últimas décadas. Además, debido al proceso de globalización, en que las economías son cada vez más competitivas, el Gobierno de Cabo Verde tiene que adoptar políticas de desarrollo de larga duración, es decir, que se prolonguen a lo largo de un tiempo determinado.

Así, el Gobierno tiene como su desafío principal la reducción de la pobreza y lograr altos niveles de satisfacción de las necesidades de los ciudadanos a través de una gestión eficiente y eficaz, para con ello conseguir un buen posicionamiento en la economía global.

La elección del tema, se basa fundamentalmente en conocer cómo funciona la Administración Pública de la República de Cabo Verde.

En este sentido, la elaboración del mismo, visa analizar su Administración Pública, abordando su importancia, sus objetivos, sus principales desafíos, como se ha desarrollado y como se ha adaptado a la Nueva Gestión Pública.

Para profundizar el trabajo se realizara pesquisas bibliográficas, consulta de diversos documentos, constitución y páginas webs. En primer lugar se hará un breve análisis de la República de Cabo verde, tanto a nivel geográfico, como político- administrativo; 2) análisis del desarrollo de la Administración Pública en el país; 3) estructura de la Administración; 4) Nueva Administración Pública y los problemas de su implementación en el país; 5) perfil de sus recursos humanos y por último la Administración Pública en el contexto “cambiar para competir”.

## 2 CARACTERIZACIÓN DE LA REPÚBLICA DE CABO VERDE

Cabo Verde cuyo nombre oficial es República de Cabo Verde, es un pequeño archipiélago de África occidental, antigua colonia de Portugal, situado en el Océano Atlántico, aproximadamente 1000 kilómetros al suroeste de las Islas Canarias y a 460 al oeste de la costa de Senegal. Está formado por diez islas y ocho islotes, dispuestos en dos grupos en función de su posicionamiento en relación a los vientos dominantes: un grupo de islas situado al norte, que son las islas de Barlavento, integrado por Santo Antão, Sao Vicente, Santa Luzia (deshabitada), Sao Nicolau, Sal, y Boavista y un grupo de islas situado al sur, que son las islas de Sotavento, formado por Maio, Santiago, Fogo y Brava. La capital de la República de Cabo Verde es la ciudad de Praia, en la isla de Santiago<sup>1</sup>.

Pertenece al grupo de islas atlánticas de origen volcánico, llamado Macaronesia, del que también forman parte Azores, Madeira y Canarias.

La lengua oficial de Cabo Verde es el portugués, pero la lengua materna es el criollo, utilizada en lo cotidiano, en las relaciones interpersonales, aunque cada isla cuenta con su respectiva modalidad dialectal.

Forma parte de la Comunidad de Países de Lengua Oficial Portuguesa (CPLP), de la Comunidad Económica dos Estados da África Occidental (CEDEAO) y de los Países Africanos de Lengua Oficial Portuguesa (PALOP)<sup>2</sup>.

### 2.1 ASPECTOS POLÍTICO-ADMINISTRATIVOS

La proclamación de la Independencia Nacional, en 1975, ha sido uno de los momentos más importantes de la historia de la Nación Caboverdiana, permitiendo que pasase a formar parte como miembro de pleno derecho de la comunidad internacional.

En Cabo Verde, la apertura política<sup>3</sup> fue anunciada en 1990, llevando a la creación de las condiciones institucionales necesarias de cara a las primeras elecciones legislativas y presidenciales que se insertan en un cuadro de competencias políticas<sup>4</sup>. Es una República semi-presidencialista<sup>5</sup>, cuyo territorio se reparte en 22 municipios, elegidos democráticamente desde Enero de 1991, y que según el artículo 1.1 de la Constitución<sup>6</sup>, Cabo Verde se define como una “*República soberana, unitaria y democrática, que garantiza el respecto por la dignidad humana y reconoce la inviolabilidad e*

---

<sup>1</sup> Cabo Verde, Ficha País (2015).

<sup>2</sup> **CPLP** es la Comunidad de Países de todo el mundo cuya lengua es el portugués (creada en 1996). **PALOP** es un acrónimo que designa a los Países Africanos cuya lengua oficial es el portugués, en que cinco de los cuales fueron colonias portuguesas en África. **CEDEAO** es un grupo regional de quince países de África Occidental, en que su principal misión es promover la integración económica de la región.

<sup>3</sup> Apertura política o apertura del régimen político en un sentido de mayor libertad.

<sup>4</sup> Sobre este proceso, véase Cabo Verde, Roselma Évora (2004).

<sup>5</sup> Semi-presidencialismo es un término que se vincula al denominado régimen de la V República francesa, que se instauró en 1958 en ese país. Consiste en una doble elección del legislativo (en el caso caboverdiano la Asamblea Nacional) y del jefe del estado, lo que le acerca al presidencialismo norteamericano, aunque el primer ministro necesita el respaldo de una mayoría de escaños en el parlamento, lo que aproxima al régimen o sistema presidencial al parlamentarismo. La Asamblea Nacional, además de investir al primer ministro y controlar su acción de gobierno, puede hacerlo caer, mediante una moción de censura o una cuestión de confianza.

<sup>6</sup> Constituição da República de Cabo Verde (2010).

*inalienabilidad de los Derechos del Hombre como fundamento de toda la comunidad humana, de la paz y la justicia.”*

A partir del mismo año, 1991, la alternancia en el poder se ha producido de forma regular y pacífica entre dos partidos principales. Por un lado el Partido Africano de Independencia de Cabo Verde (PAICV) y el Movimiento para a Democracia (MpD), principal fuerza opositora.

Desde entonces, se han registrado profundos cambios en relación a la democratización del sistema político, como la alternancia política de los dos citados partidos como partido en el gobierno y en la oposición, movilización y ejercicio de iniciativas por parte de la ciudadanía, liberalización de la economía, legislación democrática, descentralización administrativa y compromiso de la sociedad civil con la política.

El proceso de descentralización se inició al mismo tiempo que la democratización y como parte sustancial de la misma. Los municipios fueron dotados de poder autónomo, lo que en España se diría descentralización administrativa frente a desconcentración<sup>7</sup>, conferido por la constitución, es decir, que está constitucionalizada como en España se hace en el Título VIII de la Constitución<sup>8</sup>, y actualmente desempeñan un papel cada vez más relevante en el desarrollo local, principalmente a través de la cooperación bilateral y las relaciones con municipios extranjeros.

La principal norma de ordenamiento jurídico de Cabo Verde es la Constitución, que fue aprobada en 1992 por el primer parlamento elegido democráticamente desde 1975 en unas elecciones libres y entre partidos, que regula el funcionamiento de los poderes públicos y los derechos fundamentales de los ciudadanos caboverdianos, así como la organización de las distintas Administraciones y sus competencias. La jefatura del estado corresponde, como ya he señalado con anterioridad, al Presidente de la República, elegido cada 5 años por sufragio universal<sup>9</sup>.

El parlamento de Cabo Verde está formado por una sola cámara, llamada *Asamblea Nacional*, que es el máximo órgano de representación política del país. La Constitución, el reglamento de la Asamblea y el estatuto de los Diputados, definen las competencias y normas de su funcionamiento, así como los deberes y derechos de los representantes que la conforman. Además, la Asamblea Nacional se encarga de la aprobación de las leyes fundamentales de la República, el cumplimiento de la Constitución y otras normas, así como del control de las acciones del Gobierno y las Administraciones Públicas<sup>10</sup>.

La moneda de Cabo Verde, es el escudo, que mantiene una paridad fija y oficial con el euro.

---

<sup>7</sup> En el proceso de descentralización, se traspasan competencias entre Administraciones Públicas, y en la desconcentración se traspasan competencias entre órganos de una misma administración. Introducción al Derecho, 1º curso.

<sup>8</sup> El Título VIII de la Constitución española se refiere a la Organización territorial del estado español. La primera parte, que es la más breve, se refiere, como es bien conocido, a la Administración local, y consagra, en primer lugar, la autonomía de municipios, y posteriormente de las provincias y de las islas. Ni Constitución caboverdiana ni las leyes de la República de Cabo Verde reconocen autonomía administrativa a las islas. Es decir, que, al contrario de España, entre el Estado y los municipios no existen entes administrativos intermedios, como la provincia o la isla, no político-administrativos, como las Comunidades Autónomas.

<sup>9</sup> Confederación de Organizaciones Empresariales (CEOE internacional).

<sup>10</sup> <http://www.parlamento.cv>

Cabo Verde dispone de una posición muy idónea para el comercio, turismo y transportes, que es una gran apuesta del Gobierno, aunque el país sufre con la falta de recursos y su economía se ve en desventaja, en términos de producción agrícola, debido a la sequía que padece. La mayor parte del PIB proviene de la industria y del sector servicios, especialmente del turismo, que se viene desarrollado rápidamente. En 2014, el PIB per cápita fue de 2718 euros.

El crecimiento económico registrado en los últimos años, como la estabilidad política y social, apertura al comercio, solida gestión macroeconómica y una creciente integración en la economía global, han permitido a Cabo Verde abandonar, en 2008, el grupo de los países de bajo desarrollo humano, entrando ya en el rango de países de desarrollo medio, según el índice de Desarrollo Humano del PNUD, destacándose entre los países de África Subsahariana.

La buena gobernación o gobernanza y gestión de la Ayuda Pública al Desarrollo (APD), de los sucesivos Gobiernos, han asegurado un buen nivel de inversión y desarrollo social, muy por encima de otros países africanos, tanto en lo económico como en lo político<sup>11</sup>.

A pesar de pertenecer al denominado grupo de países de desarrollo medio, Cabo Verde es un país pobre, en el que los niveles de pobreza siguen siendo elevados, con particular incidencia en el medio rural. El desempleo constituye uno de los principales factores de pobreza del país<sup>12</sup>.

### **3 CABO VERDE: ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO EN UN PAIS JOVEN EMERGENTE.**

Hoy Cabo Verde es considerado un país emergente en vía de desarrollo con nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo socioeconómico, debido, como hemos venido manifestando, a la estabilidad política y buena gobernación o gobernanza logrados desde la independencia hasta la actualidad y particularmente . Con apenas 40 años como país independiente, el Estado caboverdiano ejerce un papel regulador en el mercado como forma de reducir las desigualdades sociales. Para comprender este rol, debemos analizar sus Administraciones públicas.

Para entender cómo funciona la Administración Pública de este país es necesario ver, primero, el concepto de Estado y de la propia Administración Pública a la luz de la Constitución y otras normas jurídicas de la República de Cabo Verde.

Como es bien conocido, se define al Estado moderno como una organización política con un propósito específico de regular las relaciones sociales entre los individuos que componen la población de su territorio y promover la satisfacción de las necesidades colectivas.

La Administración pública constituye la concreción del Estado, pues este por sí mismo carece de realidad en la vida práctica a no ser como una idea superior y abstracta (Baena Del Alcázar, 2000; 22). La Administración pública es un proceso, o la suma de

---

<sup>11</sup>Ministerio da Educação E Valorização dos Recursos Humanos. Plano Nacional de Acção de Educação Para Todos.

<sup>12</sup> El desempleo afecta principalmente a los jóvenes con edad comprendida entre los 15 y 25 años en que 35,8% están desempleados. Entre 15 y 34 años el porcentaje se reduce para 23,9%.

diversos procesos, para que su actividad (de satisfacción de las necesidades colectivas) se realice de manera eficiente y eficaz. Sus principales funciones son planificar, organizar, dirigir y controlar. La palabra Administración deriva de la proposición latina “ad” (a o para) y del término “ministrare”, que puede traducirse por servir, es decir que viene a significar "para servir".

Adolfo Posada, gran erudito y jurista español, resaltó que administrar es la gestión ordenada de negocios e intereses de una persona individual o colectiva, para acomodarse a las exigencias de la realidad<sup>13</sup>.

En este contexto, la Administración Pública se define como la actividad de los órganos del Estado que procura asegurar la satisfacción de las necesidades colectivas incorporando para dicho efecto los recursos adecuados. Según König<sup>14</sup>, la Administración Pública es un sistema social, que existe y funciona con su propia orden que depende de las condiciones del ambiente en una sociedad moderna y en cambio determinado. Son recursos de la Administración Pública, los medios humanos, que son los empleados públicos, es decir, los individuos que trabajan para la Administración (funcionarios, que tienen un vínculo regulado por el Derecho Administrativo, y personal laboral, que se rigen por el Derecho laboral), los medios financieros necesarios para el mantenimiento del servicio y, por último, los medios materiales (inmuebles y muebles).

En el año 1980, en el momento del fracaso de la unificación política de Cabo Verde y Guinea Bissau, que accedieron como un único país a la independencia, el Gobierno de Cabo Verde buscó con empeño identificar las posibles vías para que el nuevo y joven Estado caboverdiano y su Administración Pública pudieran crear las condiciones para mejorar el proyecto de desarrollo del país, para que estuviese más ligado a las aspiraciones de la sociedad caboverdiana. Este proyecto fue común a la mayor parte de los países africanos que se emanciparon de sus metrópolis ya en la denominada primera ola descolonizadora del Continente, que se suele datar en torno al año 1960, pero que continuaron vigentes en la década siguiente, que es cuando se va a producir la independencia de las colonias portuguesas después de largas guerras de liberación en Guinea portuguesa, Angola y Mozambique, no así en las colonias insulares como Cabo Verde y Sato Tomé y Príncipe. A esta segunda oleada la conocen los historiadores con el apelativo de segunda ola descolonizadora y fueron las colonias portuguesas los actores principales. La independencia debe enmarcarse en un deseo de libertad de los pueblos colonizados y en la búsqueda de una vía propia para el desarrollo de sus pueblos<sup>15</sup>. Como todo Estado contemporáneo, la de la Republica de Cabo Verde se rige por los tres poderes clásico en los que los dividió Montesquieu: el ejecutivo, el judicial, y legislativo. Para entender mejor el presente de este joven país, detallo a continuación como ha sido la evolución de su Administración Pública desde la época colonial hasta la actualidad.

### **3.1 HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CABOVERDIANA**

La Administración Pública Caboverdiana podemos caracterizarla por tres grandes periodos: el periodo colonial (antes de la independencia nacional); el periodo pos independencia (1975 a 1990), y, por último, el periodo democrático (de 1991 hasta la actualidad).

---

<sup>13</sup> Citado por Apuntes Jurídicos en la Web.

<sup>14</sup> Citado por J. Oliveira e Rocha (2011).

<sup>15</sup> Véase para el caso de Cabo Verde, José Adrián García Rojas (2011).

### 3.1.1 El período colonial

En la época colonial, la Administración Pública estaba centralizada, como las restantes Administraciones coloniales, en la metrópoli. En el caso portugués en Lisboa, en el Ministerio de Ultramar. Era, en cierto modo considerada, como una Administración eficiente, si la observamos desde la perspectiva del colonizador, que, además, contaba con recursos humanos capaces para desarrollar sus tareas. Muchos de los funcionarios caboverdianos gozaban de una buena posición administrativa en varias colonias portuguesas, pues Portugal propició a los habitantes de estas Islas como funcionarios coloniales al servicio de Lisboa en las restantes colonias portuguesas en el Continente. La Administración Pública colonial terminó en 1975 con la independencia de Cabo Verde, y se cambiará por una nueva Administración cuyo objetivo principal será velar por los intereses de la patria recién independizada.

### 3.1.2 Período pos independencia

Después de convertirse en un país independiente, surge un nuevo Estado y con ello una nueva Administración Pública. Pero esta Administración va a seguir, de alguna manera, los mismos pasos de la Administración colonial, como ocurrió en la mayor parte de los Estados africanos, cuyas Administraciones públicas son herederas de muchas de las características de las Administraciones coloniales: alejamiento de la toma de decisiones, centralización, escasa participación ciudadana al servicio de un Estado controlador.

El servicio público era considerado una parte integrante del sistema político, con una estructura muy centralizada, jerárquica e ineficiente, en la que los recursos se controlaban y disponían en el nivel del Gobierno central. A pesar del perfil centralizador y controlador, se registró un crecimiento de los recursos humanos de la Administración Pública, pasándose de 6.235 individuos, en 1970, bajo el dominio de Lisboa, a 16.000 empleados públicos, en 2005, principalmente en las categorías de auxiliares administrativos y cuerpo docente. El PAICV, partido que lideró y combatió en el Continente por la independencia frente a Portugal, nutrió, como en las restantes ex colonias portuguesas el empleo público y los cargos políticos de hombres y mujeres leales al partido y al sistema político implantado. El aparato burocrático del estado era una parte más al servicio del único y verdadero órgano de poder: el partido único.

### 3.1.3 Período Democrático

En este periodo, el principal objetivo era transformar el servicio público en uno más eficiente y que fuera políticamente neutral. En esta fase, que fue después de las primeras elecciones, el país avanzó rumbo a la descentralización democrática de la Administración Pública, apertura y liberalización de la economía, por la promoción de la iniciativa privada y por reducción de la intervención directa del Estado en la economía, donde esta solo se ocupaba del papel regulador del mercado, dando mayor libertad al sector privado, que había tenido un papel muy limitado hasta entonces.

Por consiguiente, el Estado de Cabo Verde seguía con sus procesos de transformación, con reflejo directo en la organización político-administrativa vigente, en el sentido de acelerar la modernización y obtener una mejor adaptación a los nuevos paradigmas<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Cooperação PALOP e Timor-Leste/UE

Reflejada la evolución histórica de su Administración Pública, es importante señalar cómo funcionan los servicios públicos en este país, así como las modificaciones verificadas a lo largo de los años desde su independencia.

La Administración caboverdiana tiene como interés principal seguir innovando para mejor servir y estar más cerca de los ciudadanos y de las empresas. Con la evolución de las TIC (tecnologías de la información y comunicación) es importante destacar la mejora continua en la calidad del servicio ofrecido por la Administración, pues con ellas los caboverdianos pasarán a disfrutar de una economía más estructurada, con buena gestión, lo que facilitará que el servicio sea más eficiente y eficaz principalmente en la divulgación de datos, promoción de la transparencia, interactividad y su acceso a los servicios. No obstante, a pesar de ser considerado un país emergente que ha tenido un crecimiento interno considerable, de todos los esfuerzos y todo lo que se ha podido conquistar a lo largo de los años, aún existen muchas lagunas en su Administración que ponen en cuestión la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos. En este sentido, resulta necesario reforzar las acciones de “buena gobernación” o gobernanza y hacer que los resultados se extingan a toda la Administración Pública tanto central como local<sup>17</sup>.

### **3.2 PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CABOVERDIANA**

Según la Constitución de la Republica de Cabo Verde, artículo 240º, título VII, los principios generales de la Administración Pública son los siguientes:

I) La Administración Pública prosigue el interese público, a través de la constitución, la ley, los principios de justicia, de transparencia, de la imparcialidad y de la buena fe y por los derechos e intereses legítimos de los ciudadanos.

II) La Administración Pública está estructurada de forma a prestar a los ciudadanos un servicio eficiente y de calidad, obedeciendo, a los principios de subsidiaridad, desconcentración, descentralización, racionalización, evaluación y control y de la participación de los interesados sin perjuicio de la necesaria eficacia y unidad de acción de la administración y de los poderes de dirección, superintendencia y tutela de los órganos competentes en los términos de la ley;

III) Las asociaciones públicas solo pueden ser constituidas para la satisfacción de necesidades públicas específicas relevantes, no pueden ejercer funciones de naturaleza sindical y tiene organización interna basada en principios democráticos.

Por consiguiente, en el artículo 241º se hace referencia a la Función Pública, determinando que:

I) el personal de la Administración Pública y los demás miembros del Estado y de otras entidades públicas están únicamente al servicio del interese público definido por órganos competentes, con el deber, de en el ejercicio de sus funciones, actuar con especial respecto a los principios de justicia e imparcialidad, respecto a los derechos de los ciudadanos y de igualdad en el trato de todos los usuarios, en los términos fijados por la ley;

---

<sup>17</sup> Oteldino Alberto Mendes Freire (2014).

II) el personal de la Administración Pública y los demás miembros del Estado y de otras entidades públicas no pueden ser beneficiados o perjudicados en virtud de sus opciones político-partidarios o del ejercicio de sus derechos establecidos en la constitución o en la ley;

III) el personal de la Administración Pública y los demás miembros del Estado y de otras entidades públicas no pueden beneficiar o perjudicar al próximo en virtud de sus opciones político-partidarios o del ejercicio de sus derechos establecidos en la constitución o en la ley;

IV) no está permitida la acumulación empleos o cargos políticos, salvo en los casos admitidos por la ley.

Como toda organización, la Administración Pública caboverdiana se rige por los siguientes principios generales, según el decreto legislativo nº2, de 20 de Junio de 1995:

1º Principio de legalidad:

- La Administración Pública debe actuar de conformidad con la Constitución y demás leyes, dentro de los límites de los poderes que estén atribuidos a sus órganos y de acuerdo con los fines para los que los mismos poderes le fueron otorgados.

2º Principio de transparencia

- La Administración Pública debe, en el ejercicio de su actividad, actuar con transparencia.
- Los particulares tienen el derecho de ser informados por la administración, siempre que se requieran, acerca del proceso de los procedimientos en que sean directamente interesados, bien como el derecho de conocer las resoluciones definitivas que acerca de ellos fueron tomados.
- El derecho mencionado en el punto anterior, se extiende en los términos de la ley, a cualquier persona que comprueben que tenga interés legítimo en el conocimiento de los elementos pretendidos.
- Todas las personas, tienen el derecho de acceso a los archivos y registros administrativos, sin perjuicio de lo dispuesto en la ley en materia de naturaleza reservada o secreta, principalmente relativas a seguridad interna y externa, a intimidad de las personas.

3º Principio del interés público

- La Administración pública persigue exclusivamente el interés colectivo.
- Los órganos de la administración pública solo pueden perseguir los fines de interés colectivo incluyendo a las atribuciones de la respectiva persona colectiva, siendo nulas los actos extraños a las mismas.
- En la persecución del interés colectivo, los órganos de la Administración Pública deben respetar los derechos e intereses legalmente protegidos de los ciudadanos.

4º Principio de desconcentración y descentralización

- La Administración Pública debe ser estructurada de modo a aproximar los servicios de las poblaciones y de forma no burocratizada, con el fin de asegurar la celeridad, la economía, y la eficiencia de sus decisiones.
- Siempre que se muestre necesario o conveniente para mejorar la eficacia y eficiencia del servicio público, la continuación de atribuciones de personas colectivas de derecho público y los correspondientes recursos deben ser transferidas para personas colectivas de derecho público de ámbito territorial o institucional más restricto o para organizaciones de la sociedad civil, salvo disposición condicional en contraria y sin perjuicio de derecho de fiscalización y control.

#### 5º Principio de colaboración con los particulares

- La Administración Pública debe garantizar la participación de los particulares en la formación de sus decisiones y el desempeño de la función administrativa, garantizándoles el derecho de ausencia y de información en los términos de la ley.
- La Administración Pública debe apoyar y estimular las iniciativas de los particulares en la continuación del interés colectivo y recibir con interés las sugerencias e informaciones.

#### 6º Principio de decisión

- Los órganos administrativos tienen, en los términos de la ley, el deber de pronunciar acerca de todos los asuntos de su competencia que les sean presentados por los particulares.
- No existe el deber de decisión cuando el órgano tenga practicado, en menos de dos años, acto administrativo acerca del mismo pedido formulado por el mismo particular con los mismos fundamentos.

#### 7º Principio de justicia

- A los particulares se les garantiza, en los términos de la ley, el acceso a justicia para tutela de sus derechos e intereses legalmente protegidos y para la fiscalización de la legalidad de los actos de la Administración Pública.

Más adelante, detallo todo el proceso de Reforma del Estado caboverdiano y las bases de la Nueva Gestión Pública.

## **4 ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CABOVERDIANA**

La Administración Pública es un sector, considerado importante para el desarrollo de Cabo Verde. El proceso de modernización y transformación de la misma, es fundamental en la consolidación del estado democrático y de buena gobernación, siendo también determinante para la estrategia de crecimiento en los próximos años.

Según la Dirección Nacional de la Administración Pública, el concepto de Administración Pública viene reflejado en un doble sentido orgánico y material. *“En el sentido orgánico se define, como un conjunto de órganos, servicios y agentes del Estado y demás entidades públicas que visan la satisfacción de las necesidades*

*colectivas, principalmente garantizar el bienestar, cultura y seguridad. Y en el sentido material sería la propia actividad desarrollada por los mismos órganos, servicios y agentes.”<sup>18</sup>*

La organización Administrativa caboverdiana se inspira en el sistema administrativo portugués: Se agrupa en dos grandes sectores: Administración estatal y la administración autónoma o local.

### ❖ **Administración Estatal**

Constituida por las entidades públicas que tienen por objetivo garantizar la satisfacción de los intereses públicos de carácter nacional. Se debe distinguir entre la administración directa y la indirecta del Estado.

**Administración Directa del Estado**, que está regulada por el DL n°9/2009, de 6 abril), y que engloba toda la actividad llevada a cabo por los propios servicios administrativos del Estado bajo la dirección del gobierno, que por su naturaleza y atribuciones están sujetos a su poder jerárquico. Dentro de este sector se encuentran los órganos y servicios centrales del Estado que ejercen competencias que se extienden a todo el territorio nacional y local y que funcionan bajo la dirección de sus correspondientes órganos centrales<sup>19</sup>.

De acuerdo con el artículo 4º del citado Decreto ley n°9/2009, de 6 de abril, los órganos y organismos de esta Administración tienen como principios los siguientes:

- a) prestación de servicios de calidad a los ciudadanos y las empresas;
- b) gestión por objetivos, debidamente cuantificados y evaluación periódica en función de los resultados;
- c) permanente apertura y adecuación a las potencialidades de las TIC;
- d) recursos a modelos flexibles en función de los objetivos, recursos y tecnologías disponibles y cumplimiento de las normas generales aplicadas a la Administración pública.

**Administración Indirecta del Estado**, que sería toda la actividad administrativa realizada por un conjunto de entidades públicas con personalidad jurídica propia y autonomía administrativa y financiera, destinadas a seguir fines propios. Además, el Estado mantiene una posición de superioridad para conseguir la coordinación de estas entidades con otras actividades públicas.

Se incluye dentro de este tipo de Administración a los institutos públicos y las empresas públicas. Los institutos públicos, son las personas colectivas públicas, dotadas de personalidad jurídica, que integran el sector público administrativo y tiene como función principal el desarrollo de una actividad operacional o de prestación. Son creadas para asegurar el desarrollo de determinadas funciones administrativas.

---

<sup>18</sup> Direcção Geral da Administração Pública.

<sup>19</sup> La Administración directa a la que se refiere la normativa caboverdiana equivaldría al núcleo de la Administración General del Estado de España. Véase sobre la Administración General del Estado en España Blanca Olías de Lima (2006).

Las Empresas Públicas, son organizaciones económicas con fines lucrativos, creadas con capitales públicos, formando parte del sector empresarial del estado, bajo la dirección y fiscalización de entidades públicas<sup>20</sup>.

#### ❖ **Administración Autónoma o Local**

Personas colectivas que definen sus orientaciones político administrativas sin la dependencia de cualquier instrucción u orientación heterogénea, pero se encuentran sujetas a fiscalización del estado. Se divide en dos grupos:

##### **Autarquías locales**

Personas colectivas públicas, que aseguran el seguimiento de intereses comunes, mediante órganos propios, representativos de los respectivos habitantes. En la organización administrativa Caboverdiana, encontramos solamente la imagen de municipios.

##### **Asociaciones Públicas**

Creadas por el poder público para garantizar el proseguimiento de los intereses pertenecientes a un grupo de personas, y no teniendo cualquier fin lucrativo.

Son órganos de la Administración Pública: el Gobierno; órganos de servicios personalizados, los fondos autónomos y de las asociaciones públicas.

## **5 NUEVA GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO: PROBLEMAS ADAPTACIÓN DE LA NGP A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CABOVERDIANA**

### **5.1 NUEVA GESTIÓN PÚBLICA**

Después de la Segunda Guerra Mundial, más concretamente a partir de los inicios de los años 60, aceptase progresivamente la idea de que el Estado debería asegurar las condiciones económicas y sociales mínimas y que, por este motivo, debería controlar la estructura económica con el fin de que pudiera planear o por lo menos comandar la economía<sup>21</sup>.

A finales de la década de 70 e inicio de los años 80, fue cuestionada la eficiencia de las organizaciones públicas. Se intentó convencer a los políticos de que la producción de bienes y servicios, en gran número de actividades, es asegurada a costos más bajos por las empresas privadas.

Con el aumento de los gastos y la pérdida de confianza de la sociedad en la capacidad del Gobierno en responder a sus necesidades, llevo a los gobiernos y líderes del sector público en buscar un nuevo modelo diferente de funcionamiento y estructuración con principal objetivo de aumentar la eficacia y eficiencia en la gestión del sector. Surge así la **Nueva Gestión Pública (NGP) o *New Public Management***, referida por primera vez por Hood (1991).

---

<sup>20</sup> En España corresponde la denominada en Cabo Verde con el nombre de Administración indirecta a los llamados Organismos públicos, que se dividen principalmente en organismos autónomos y empresas públicas, a los que, como es bien sabido, se añaden en la normativa española, recogida fundamentalmente en la LOFAGE, otros organismos públicos específicos. Véase, Blanca Olías de Lima (2006). Base de datos Legislativa da Inspecção Geral das Finanças. DL n°2/95.

<sup>21</sup> J. Oliveira Rocha (2011).

La NGP ha sido un importante motor de la política de Gestión Pública en todo el mundo. Algunos autores definen la NGP como una combinación de grandes burocracias, de competencia entre los diferentes organismos públicos, así como entre los organismos públicos y las empresas privadas y de incentivación de las líneas más económicas.

La Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE) describió como características de la Nueva Gestión Pública:

- **Descentralización.** La idea de descentralización supone la creación de unidades, como agencias, más reducidas, con flexibilidad en las normas a aplicar
- **Desregulación.** Este planteamiento busca la disminución de reglas y normas en el sector público, intentando a la vez que las que existan permitan un planteamiento estratégico de la gestión a través de la flexibilidad en su aplicación
- **Gestión por objetivos,** con base en las responsabilidades de los gestores y motivación para la mejora y gestión **orientada hacia el cliente**
- **Competencia** dentro de la orientación del gobierno, de los consumidores y del mercado
- **Utilización de métodos de evaluación y técnicas de gestión** aplicadas en el ámbito empresarial.
- **Cambio de la cultura organizacional:** para eliminar el hábito de los funcionarios de hacer su voluntad y no lo estipulado en las normas; para enfocarse en la gestión de calidad; para orientar hacia la productividad y la eficiencia.

Con esta nueva gestión, querían que el sector público abandonase sus tradiciones burocráticas y adoptase una gestión más emprendedora. Su gestión envuelve la aplicación de recursos físicos, financieros y humanos para realizar los objetivos del Estado con eficacia y eficiencia.

La misma adopta el concepto de cliente en detrimento de ciudadano, y apropiase de la TQM (Gestión de la Calidad Total), en que la calidad pasa a significar satisfacción de los consumidores.

TQM es un conjunto de principios de *management* que pueden ser usados para cambiar la organización. Siendo así permite la mejoría continua de la organización, aumento satisfacción de los clientes, abordaje diferente de gestión tradicional de recursos humanos y el uso del análisis cuantitativa como forma de medir la mejoría de los servicios.

El TQM supone la desarticulación de las estructuras tradicionales y la sustitución de la evaluación del individuo como pieza de una máquina, por la evaluación del grupo de trabajo. Solo de esta forma se logra incentivar el cambio organizacional<sup>22</sup>.

La aplicación de TQM a los servicios públicos, ha sido un paso importante, ya que resulta ser que los servicios públicos solo existen en la medida en que tienen que servir a los ciudadanos y sus necesidades son la razón primera y última de la existencia del servicio público. En esta medida está en las manos de los ciudadanos evaluar el desempeño y la calidad del servicio público.

---

<sup>22</sup> J. Oliveira Rocha (2011).

La implementación de las políticas de calidad trajo ventajas para los servicios públicos. Los países de la OCDE intentaron reformar y modernizar sus Administraciones Públicas, en que la primera fase se basó en la reducción de los gastos y en la alteración de las estructuras, pero sin éxito. La segunda fase tuvo como punto, dar poder a los ciudadanos y hacerles partícipes, reclamando mejores condiciones de los servicios públicos y exigir cambios de comportamiento por parte de los funcionarios.

La Nueva Gestión Pública también tuvo sus reivindicaciones en la gestión los recursos humanos resultando en: flexibilización en las contrataciones, formación para el respecto a la diversidad, reducciones de plantillas, movilidad geográfica, flexibilidad horaria, subcontratación y contratación temporal, trabajo en equipo, participación en la toma de decisiones, evaluación del rendimiento y procesos de selección más exigentes.

## 5.2 CASO DE CABO VERDE: REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Con la proclamación de la Independencia Nacional, a 5 de julio de 1975, surgía entonces el llamado Estado de Cabo Verde. En los primeros años después de la independencia, como se ha mencionado anteriormente el Estado tenía una visión tradicional, en que la estructura administrativa era heredada de la Administración colonial. Con el paso de los años las principales funciones desempeñadas por el Estado se alteran, debido a cambios ocurridos a nivel internacional como también en las opciones políticas tomadas por el país. En este contexto la capacidad de respuesta del Estado y de la Administración Pública es cada vez más débil, entonces el Gobierno destaca como una de sus prioridades la **Reforma del Estado**.

El proceso de Reforma del Estado, y consecuente reforma de la Administración Pública empezó en los años 80, con el Dr. Renato Cardoso, ex-secretario de la Administración Pública. El sistema del Estado se desarrolló en el sentido de responder a las necesidades de bienestar, social y económico, de justicia y seguridad. Además había la preocupación en ajustar la Administración Pública, a los nuevos desafíos de desarrollo, enfocándose a la formación e investimento en los recursos humanos. Nuevamente, con el cambio del régimen político en 1990, se vuelven a registrar cambios de mayor dimensión en este sector. El objetivo de dicha reforma, es conseguir un Estado que se ajuste a las necesidades de sus diez islas, y de su inserción activa en la economía global.

La buena gobernación y la Reforma del Estado, siempre han sido los objetivos estratégicos del Gobierno de Cabo Verde. En este proceso de Reforma del Estado y de la Administración Pública, el mayor desafío es lograr una estructura eficiente y eficaz que movilice a toda la sociedad caboverdiana.

Para poder lograr esta estructura eficiente y eficaz de la Administración Pública, es necesario verificar como las diversas estructuras que la componen se integran entre sí. En 2008 fue realizada una auditoria a las principales estructuras administrativas, con el objetivo de conocer mejor la realidad existente, y poder actuar contra los fallos e incoherencias existentes.

Pues del análisis hecho a la Administración Pública, se ha demostrado que es necesario actuar tanto a nivel legislativo como estratégico, y de forma integrada para garantizar que tales situaciones sean superadas. Dentro de los objetivos estratégicos, se puede destacar, la creación de condiciones de desarrollo económico, mejoría de los servicios

prestados, en todo el territorio nacional, cualificación a los recursos humanos, reforma del contexto legislativo y consolidación de la calidad de la democracia.



Fuente: UCRE- Agenda de Reforma del Estado de Cabo Verde

El Gobierno de Cabo Verde, ha desarrollado diversos programas, en el sentido de dotar a su Administración Pública de recursos humanos eficientes y que logran responder a los desafíos del futuro. En este sentido, lo que se pretende es su reforma y modernización, pero va a un ritmo bastante lento, teniendo en cuenta las reales necesidades de los ciudadanos y que a pesar de ser considerado un país de desarrollo medio, es un país pobre.

En todo su proceso de reforma y modernización, se han podido verificar los siguientes cambios: transformación en sus organizaciones; valorización de sus recursos humanos; refuerzo de la capacidad de gestión y análisis de las políticas públicas; modernización del sistema jurídico, para crear un ambiente más favorable al investimento privado, y la actividad empresarial; y por ultimo mejoría de la gestión de los recursos públicos, con la creación de sistemas transparentes de gestión. Con estos cambios se ha notado una mejoría en la organización de los servicios, calidad de los resultados y eficiencia en los procedimientos.

Las primeras reformas tuvieron como centro el propio sistema del Estado. La segunda fase de la reforma tiene como foco el ciudadano, en el sentido de satisfacer sus necesidades.

El actual Gobierno, propuso para hasta el final de su legislatura, las siguientes medidas que visan: facilitar la vida de los ciudadanos y empresas; expansión de la gobernación electrónica, con especial incidencia en los servicios públicos desconcentrados; simplificación de los procedimientos administrativos en todos los servicios públicos con especial relevancia para los servicios de finanzas, salud, educación y administración pública; formación y cualificación continua de los recursos humanos; contención de gastos de la administración pública, racionalización y mejoría en la eficacia de la

administración pública, y adecuación de la misma a los objetivos de crecimiento económico.

Con la modernización y transformación de la Administración Pública, se creó un nuevo modelo de gobernación electrónica, basada en las nuevas tecnologías, cuya estrategia se asienta en los siguientes principios: desburocratización/simplificación administrativa, descentralización, transparencia, responsabilidad, ética, profesionalismo, competitividad y enfoque en el ciudadano y la empresa.

Debido a los desafíos enfrentados por la sociedad de la información, el Gobierno creó la Comisión Interministerial para la Innovación y Sociedad de Información (CIISI), estructura que coordina la promoción de la sociedad de información y de la gobernación electrónica que incluye toda la Administración Directa e Indirecta del estado y las autarquías locales. La misma fue dotada de un sistema operacional, llamado Núcleo Operacional de la Sociedad de Información (NOSI), que tiene como objetivo proponer y ejecutar las medidas de política en las áreas de innovación, de la sociedad de información y gobernación electrónica. La experiencia de Cabo Verde en el dominio de la Gobernación electrónica y de la sociedad de la información ha atingido dimensiones internacionales, siendo el archipiélago considerado uno de los mejores.

También con el ascenso al grupo de Países de Desarrollo Medio, se vieron multiplicadas sus responsabilidades, con respecto a la ética y la transparencia. En este contexto, la ética y la transparencia se tornan en dos importantes instrumentos de conducta y de buena acción gubernativa en la Administración Pública caboverdiana.

Si la estabilidad política y la buena gobernación son los puntos claves, ofrecidas por el país a nivel internacional, entonces la Reforma del Estado debe buscar la forma de crear condiciones básicas en el sentido de profundar tales prácticas gubernativas, en la que se destaca el fomento de la transparencia en todos los dominios de la Administración Pública.

El Gobierno ve la transparencia como siendo fundamental para el éxito del país, en su fase de transformación y modernización. El país viene adoptando políticas que visan cambiar aspectos de la Administración Pública y privada con respecto a la reducción de los factores legales, que inhiben la divulgación pública de información, por lo que también, sería importante la implementación de revisiones de gastos públicos y capacitación de las agencias públicas y privadas para poder ejecutarlas.

La transparencia contribuye de forma significativa para estimular la participación activa de los ciudadanos y para la competitividad de Cabo Verde. Gracias a este factor Cabo Verde se destaca entre los demás países de África Subsahariana.

Además de la transparencia y la gobernación electrónica se han adoptado otras medidas políticas como forma de proseguir con los objetivos y estrategias vigentes: implementación de redes de la **Casa do Cidadão (Casa del Ciudadano)**; implementación del **Portal del Gobierno de Cabo Verde** y el **Portal del Ciudadano**; mejorar la calidad en el atendimento de los ciudadanos y de los empresarios en los servicios públicos; organizar y evaluar el servicio público en función de los objetivos y resultados; implementación e inspección administrativa, principalmente a través de la generalización del **libro de reclamaciones y sugerencias en los servicios públicos**.

“Casa do Cidadão” empezó sus actividades en Noviembre de 2007. Es una entidad de atendimento, donde el ciudadano o empresa encuentra los principales servicios que necesita. Tiene como objetivo facilitar el relacionamiento entre el Estado, en el cumplimiento de sus obligaciones y el ciudadano, en el usufructo de sus derechos, de forma segura y conveniente. Los servicios públicos son prestados a través de tres canales:

- Presencial: dispone de varios centros de atendimento, en todas las islas y también en la diáspora, en los continentes Africano, Europea y Americano. Aun dispone de cuatro coches que visan asegurar los servicios a las comunidades más distantes de los centros de ciudad.
- Canal web: asegurado por el portal “Porton di nos ilha” (Portal de nuestras islas). A través de este portal los ciudadanos y empresas, dentro y fuera del país, encuentran los principales servicios, que tradicionalmente están disponibles presencialmente u online.
- Canal voz: asegurado por el Service Center, que es el centro de prestación de servicios remoto del Estado, para servir a los ciudadanos tanto dentro como en la diáspora.

Los servicios desarrollados por el mismo, asientan en la vida del ciudadano: registro del ciudadano, certificado de nacimiento, certificado de registro criminal, certificado de matrimonio, certificado de óbito, habitación e inmuebles, responsabilidades periódicas y pagamentos, declaración de NIF. Con la entrada en funcionamiento de la Casa del Ciudadano, se han modernizado y simplificado los servicios burocráticos, al integrar varios departamentos estatales.

Está constituida por: una plataforma multicanal (medios puestos a disposición del ciudadano que posibiliten la diversificación en el acceso y comunicación con el Estado); front office (creado para el atendimento integrado del ciudadano, para la prestación de determinados servicios públicos); back office (cada uno de los diversos organismos envueltos en la prestación de servicios integrados al ciudadano, solicitado en el front office).

De todas las reformas que se han podido realizar, en el sentido de satisfacer a los ciudadanos y lograr los objetivos planteados, el Gobierno de Cabo Verde, también tiene otra misión que es la reducción del desempleo y la pobreza.

Dentro del cuadro de reformas otra medida bastante importante, es que ahora los cargos de los servicios públicos solo serán accesibles mediante concurso público, para así garantizar mayor transparencia.

Se ha creado un servicio central llamado Dirección General de la Administración Pública, responsable por la coordinación y ejecución de los Recursos Humanos y desarrollo organizacional. Actúa en los siguientes dominios:

- ❖ Régimen general de la función pública
- ❖ Condiciones de trabajo y régimen de remuneraciones de la función pública
- ❖ Seguridad social y acción social complementaria de los funcionarios
- ❖ Comunicaciones administrativas
- ❖ Creación, reestructuración de servicios y fijación de cuadros del personal
- ❖ Introducción de nuevas tecnologías de la información y gestión de la administración

- ❖ Modernización y reforma administrativa
- ❖ Simplificación de los procedimientos y mejoras de eficiencia administrativa
- ❖ Base de datos de los Recursos humanos de la Administración Pública
- ❖ Horario y funcionamiento de los servicios públicos
- ❖ Evaluación del desempeño de los funcionarios públicos
- ❖ Prácticas profesionales, selección, reclutamiento y desarrollo de los Recursos Humanos
- ❖ Cualificación de los Recursos Humanos de la Administración Pública.

Dentro del Gabinete del Secretario de Estado de la Administración Pública se encuentra: Secretaría del Estado de la Administración Pública (SEAP); Dirección Nacional de la Administración Pública (DNAP); Base de datos del Sistema de Información y Estadística de la Administración Pública (BDSIE), Estructuras Especiales criados por diploma propio (Agencia de Recursos Humanos, Centro CAF).

La Dirección Nacional de la Administración Pública está formada por: Dirección de Servicios de Recursos Humanos y Empleo Público (DSRHEP); Dirección de Servicio de Seguridad Social (DSSS) y Dirección de Servicio para la Modernización Administrativa.

Como resumen, los grandes objetivos del Programa para la modernización de la Administración Pública son según la ley nº39/VI/2004, de 2 de Febrero, los siguientes:

- ❖ Facilitar la vida de los ciudadanos y de las empresas
- ❖ Reforzar la coordinación interdepartamental y entre los servicios desconcentrados
- ❖ Expansión de la gobernación electrónica en todos los niveles del gobierno con especial incidencia a los servicios públicos desconcentrados
- ❖ Desburocratización y simplificación de los procedimientos administrativos en todos los servicios públicos con especial relevancia para los servicios de finanzas, salud, educación, administración pública
- ❖ Formación, cualificación y capacitación de los recursos humanos y mejoría de las condiciones de trabajo
- ❖ Adopción de criterios modernos en la gestión de los recursos humanos
- ❖ Contención los gastos de la administración pública, tanto en lo que se refiere a gastos de personal, como de bienes y servicios
- ❖ Racionalización y mejoría de la administración pública

### **5.3 PROBLEMAS DE ADAPTACIÓN DE LA NGP A LA ADMINISTRACIÓN CABOVERDIANA**

Como todo lo que implica cambios supone problemas, la Administración caboverdiana no fue una excepción. Cuando se habla de reforma, es normal que ni todos los que participan en los procesos de cambios estén de acuerdo con los mismos. La innovación supone barreras, resistencias y riesgos.

Resulta importante identificar los problemas y tener conciencia de las dificultades a enfrentar, para poder superarlas. Se realiza los siguientes problemas: dificultad en reformar el sector de la Administración Pública y Reforma del Estado debido al hecho de existir resistencias e intereses políticos contrarios; falta de medios instrumentales y organizacionales para la divulgación de las políticas de reforma, baja capacidad de

ejecución, de los responsables de las reformas; y por último la alta rotación del personal cualificado de la Administración Pública.

Encontramos mayores incidencias en la ausencia de un planeamiento organizacional, con la inexistencia de instrumentos de gestión adecuados a la realidad social; funcionamiento desarticulado y descoordinado; dificultad de adaptación a la nueva realidad socio-político y a cambios debido a una cultura organizacional fuertemente basada en normativos; desmotivación de los recursos humanos y ausencia de gestión de recursos humanos que promueva el mérito, la competencia y la experiencia, y la ausencia de una programación objetiva e integrada de capacitación y desarrollo de los funcionarios públicos. Había un exceso de efectivos en la Administración Pública, particularmente a nivel administrativo y auxiliar, careciendo de personal técnico.

Con todos estos problemas decurrentes, se constata además que el aparato del estado es ineficiente, existe una excesiva concentración de poderes y de decisión, hay una falta de capacidad de implementación de los modelos conceptuales, hay una falta de visión integrada en la implementación de las políticas públicas, ineficiencia de los mecanismos de control interno y externo de la Administración Pública, inexistencia de cultura de conocimiento, fuga de personal cualificado para el sector privado<sup>23</sup>.

Otro aspecto destacado es la excesiva concentración de la Administración Pública, tanto a nivel central como local, siendo un fato que perjudica el funcionamiento de la administración pública y la competitividad del país.

## **6 PERFIL DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CABOVERDIANA**

La gestión del capital humano es fundamental para el éxito de cualquier organización. Su planeamiento es una tarea fundamental para garantizar el cumplimiento de la misión, de la estrategia y de los objetivos de una organización. El plan estratégico de los recursos humanos, debe permitir una evaluación realista de las necesidades, de los puntos fuertes y de los puntos débiles de una organización y contiene proyectos que aseguren un aprendizaje, una revitalización y una sustitución eficaces. Eso se aplica quiere a una organización pública quiere a una función pública en su globalidad.

En este sentido, conocer el perfil de los funcionarios de la Administración Pública caboverdiana constituye un poderoso instrumento de gestión de los mismos, permitiendo tener una visión de su distribución sectorial y la cualificación de los mismos para el ejercicio de sus funciones. Así, los recursos humanos constituyen su mayor riqueza, dado que a través de estructuras y carreras se logra una mayor calidad del servicio público y del interés público. Carrera es así, considerada un conjunto jerarquizado de categorías en las cuales corresponden funciones de una misma naturaleza, donde se integran los funcionarios que pueden ser de carreras generales o específicas, de acuerdo a los contenidos funcionales caracterizan a los puestos de trabajo que en general los órganos o servicios carecen o de que algunos órganos o servicios carecen para el desarrollo de las respectivas actividades.

La mejoría de la calidad de los servicios públicos y los desafíos del desarrollo organizacional colocan hoy nuevos problemas a las Administraciones Públicas,

---

<sup>23</sup> Cooperação PALOP- Timor Leste/ UE.

relacionadas especialmente con las competencias de los funcionarios, su motivación y su involucramiento en la gestión del cambio.

Entonces valorizar los recursos humanos de la Administración es una forma de proporcionar oportunidades para adquirir nuevos conocimientos, desarrollando habilidades y nuevas competencias que son necesarias para el desarrollo de sus actividades en los diferentes niveles de los órganos del Gobierno. La planificación de los recursos humanos debe evaluar el desvío existente entre las competencias actuales, las necesidades futuras en este dominio, y la fuente de talentos dentro y fuera de la organización.

En el cuadro de desarrollos y gestión de formaciones a los funcionarios públicos de Cabo Verde, se verificó un crecimiento progresivo de su efectivo.

Como forma de gestionar el capital humano de la Administración Pública caboverdiana, conocer sus tendencias y evolución, se realizó por primera vez un Balance Social.

Según la Dirección Nacional de la Administración Pública, dicho Balance visa favorecer una gestión provisional del capital humano y una mayor transparencia. En este sentido la elaboración anual de dicho Balance Social, visa servir de apoyo para la toma de decisiones y elaboración de políticas públicas a nivel de gestión del capital humano de la Administración Pública. Permite además realizar análisis comparativos y competitivos, que promueven una reflexión sobre el perfil cualitativo y cuantitativo del capital humano disponible.

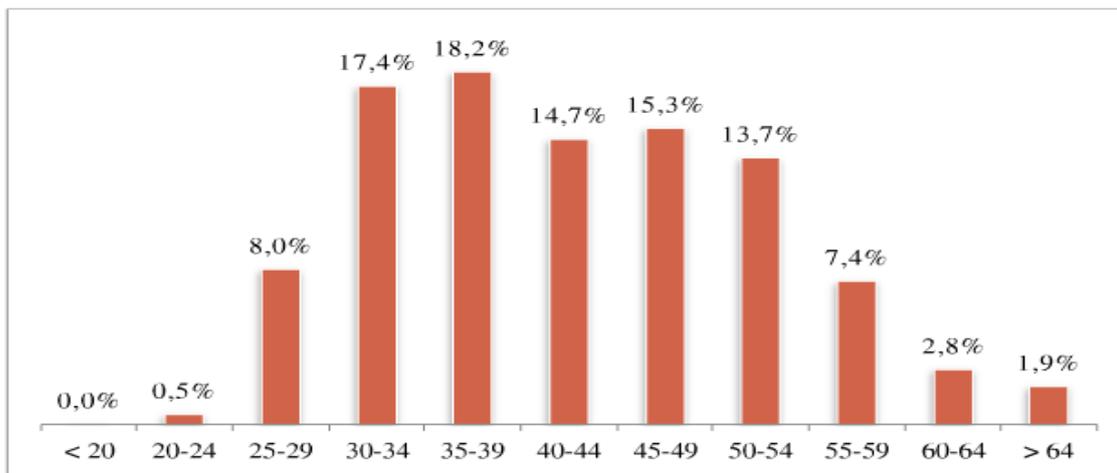
Varias han sido las medidas tomadas por el Gobierno de Cabo Verde en el sentido de dotar a la Administración Pública, de recursos humanos más eficientes, como forma de responder a los nuevos desafíos de desarrollo. Como ejemplo tenemos la creación de la escuela de formación para cuadros.

Con los años se ha incrementado el número de funcionarios en la Administración Pública, que en 1974 era apenas de 1970 efectivos.

Según el Balance Social del año 2014, a nivel del sector de la Administración Directa, existen cerca de 17.500 funcionarios distribuidos en los diferentes departamentos gubernamentales. El Ministerio de la Educación y Deporte es el que absorbe el mayor porcentaje, representando cerca de 51,1% (8946) del total de los funcionarios, seguido de la Administración Interna con un 11,7% (2053) y del Ministerio de Desarrollo Rural con 9,8% (1710). La Secretaría del Estado de la Administración Pública (20), Gabinete del Ministro de la Reforma del Estado (8), cuentan con menos de 1% de los funcionarios.

A continuación se analizará la estructura etaria de los funcionarios públicos. Tienen una edad comprendida entre los 20 y 68 años. Se puede ver que la mayoría de los funcionarios, tienen la edad de 35 a 39 años (18,2%) de un total de 17.500.

**Gráfica 6.1: Edad de los funcionarios públicos**



**Fuente:** Tabla Dinámica de RH de la Administración Pública

Otro aspecto importante a analizar es el nivel de escolaridad de los funcionarios que componen la Administración Pública caboverdiana. El mismo viene aumentando a lo largo de los años, resultado de una fuerte apuesta en la educación, permitiendo así un mayor desarrollo de las capacidades del capital humano. Aunque los datos disponibles no permiten un real conocimiento de la situación, de los 17.500 funcionarios, cerca de 13.701 no se tiene un registro de informaciones referentes al nivel de escolaridad. Debido a los avances en la educación se puede constatar que 29,8% pose grado superior-licenciatura, aunque en doctoramiento apenas un 0,1%.

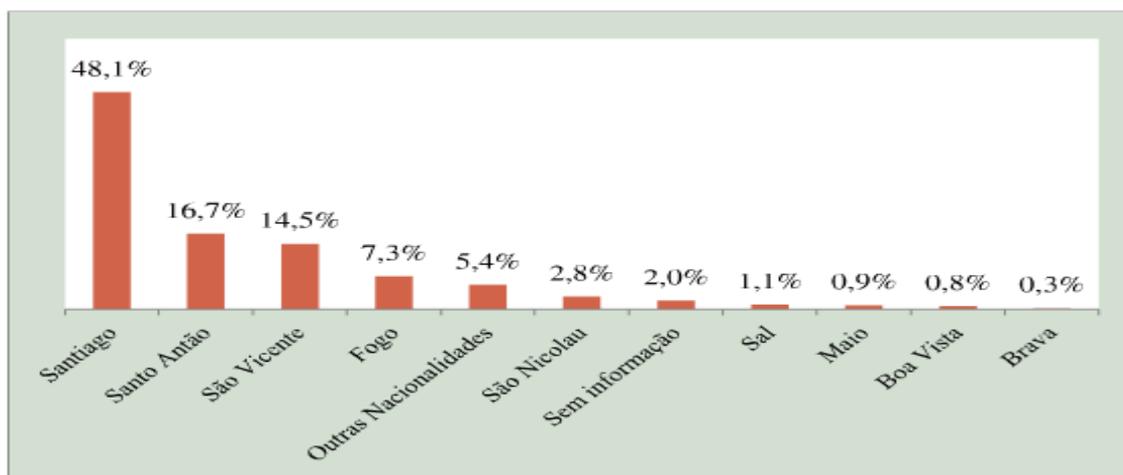
**Gráfica 6.2: Nivel de escolaridad de los funcionarios públicos**



**Fuente:** Tabla Dinámica de RH de la Administración Pública

A continuación paso a hacer un breve análisis de cómo se distribuye los funcionarios en las 10 islas. La isla de Santiago, y particularmente la ciudad de Praia, es la isla donde se concentra la mayoría de los Recursos Humanos de la administración. Es donde se concentra la sede de órganos de soberanía, los departamentos gubernamentales y la mayoría de los servicios públicos. La segunda isla con un número considerable de funcionarios es la isla de Santo Antão.

**Gráfica 6.3: Distribución de los funcionarios en las islas**



**Fuente:** Tabla Dinámica de RH de la Administración Pública

El Gobierno de Cabo Verde, también ha definido como uno de los importantes instrumentos de la gestión de los recursos humanos de la Administración Pública Caboverdiana, la existencia de un **Plan de Cargos, Carreras y Salarios (PCCS)**, que visa garantizar la eficiencia y calidad. El PCCS de la Administración Pública Caboverdiana, tiene como principales objetivos: definir las directrices en que se asienta la administración de cargos, carreras y salario; actualizar y determinar las estructuras de carreras para que puedan atraer, retener y desarrollar los funcionarios; propiciar equilibrio salarial; definir atribuciones, especificaciones, y responsabilidades inherentes a cada cargo y carreras.

Otro destaque es la Base de datos de la Administración Pública, que fue creada con el propósito de tener un instrumento que permitiese hacer una gestión de los recursos humanos, en tiempo real y con alto grado de fiabilidad. Su principal función, consiste en organizar y mantener actualizada la información sobre los datos personales de los servidores públicos, necesarios a su gestión provisional, especialmente el planeamiento, organización y control de los recursos humanos.

A través de la misma se puede obtener informaciones sobre la trayectoria profesional del servidor, tales como el perfil, antigüedad, tiempo de servicio en el cargo, la carrea, su distribución geográfica, relación de los servidores de la administración central y local del Estado y administración local y autárquica, agregado familiar. Además garantiza una mayor transparencia en la gestión del personal, y permite calcular el impacto del presupuesto de cualquier reajuste salarial en la Administración Pública y el fornecimiento de informaciones sobre las capacidades nacionales que pueden ser aprovechadas. Integra la Administración Directa e Indirecta del Estado, los servicios de

los demás órganos de la soberanía, principalmente, la Presidencia de la Republica y los Tribunales.

## 7 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN EL CONTEXTO “CAMBIAR PARA COMPETIR”

El programa cambiar para competir surge en el ámbito de la Reforma del Estado y de la Administración Pública. El mismo visa el refuerzo de la ciudadanía, modernización, transparencia y competitividad de los servicios públicos.

El programa fue presentado en las celebraciones de la VIII Legislatura, con el objetivo de promover profundos cambios en la Administración Pública, como forma de mejorar los niveles de productividad y competitividad del País. Los objetivos globales de dicho programa visan el refuerzo de la ciudadanía, la modernización, transparencia y la competitividad de cara a los nuevos desafíos de transformación y sustentabilidad del País.

Además se sistematiza en un cuadro de 100 medidas de reformas urgentes y que están organizados en los siguientes niveles de intervención.

El programa se basa en los siguientes aspectos, según el artículo 1º, de Resolución nº25 de 11 de Mayo de 2012:

- ❖ **Racionalización de estructuras** con el objetivo de tornarlas más lógicas, simples y funcionales para promover la participación, diversidad, conectividad y accesibilidad de los ciudadanos y empresas en el proceso de toma de decisiones públicas y crear los respectivos mecanismos de seguimiento y evaluación; crear en la secretaria del estado de la administración pública, la unidad de seguimiento y evaluación de la modernización administrativa.
- ❖ **Modernización y simplificación de la Administración Pública** con el objetivo de modernizar los servicios públicos y sus mecanismos de soporte, tornarlos más accesibles a los ciudadanos y a las empresas y más competitivos
- ❖ **Mejoría en el ambiente de los negocios** con el objetivo de crear un ambiente más favorable a los negocios y al desarrollo del sector privado y aumentar la competitividad de la economía.

Se han destacado las siguientes medidas, dentro de las funciones de regulación en el ciclo global de gestión de las políticas que incidan sobre la calidad y competitividad de mercados:

- ❖ Reforzar la independencia y autonomía de las entidades e integrar en la ARE (Agencia de Regulación Económica) las funciones de regulación técnica y económica de los mercados que actúan en los principales factores de gastos del país.
- ❖ Crear una alta autoridad para la competencia  
Fundir agencias que actúen en mercados afines o complementares, como ARFA (Agencia de Regulación y supervisión de los Productos Farmacéuticos y Alimentares) & ANSA (Agencia Nacional de Seguridad Alimentar).
- ❖ Mejorar la coordinación interdepartamental de la elaboración y/o reglamentación, inspección y análisis de políticas a favor de la mejoría de la

calidad de las funciones de regulación y evaluación de los mercados realizados por las entidades administrativas independientes.

En la elaboración del programa han participado tanto actores públicos como privados. Se ha escuchado a las más diversas instituciones e individualidades de nuestra sociedad en el sentido de obtener el mayor número de datos para la modernización de la Administración Pública.

El programa funciona bajo la dependencia directa del Primer Ministro, Dr. José María Pereira Neves, colaborado por el miembro responsable por la Reforma del Estado, quedando la Unidad de Coordinación de la Reforma del Estado, incumbido de su seguimiento y evaluación en el cuadro de la Agenda de la Reforma del Estado.

El Programa Cambiar para Competir esta coordinado por un Consejo Coordinador, compuesto por los siguientes miembros: Primero Ministro; Ministro de la Reforma del Estado; Ministro Adjunto del Primero Ministro; Ministro de Finanzas y Planeamiento; Ministro de Infraestructuras y Economía Marítima; Ministro Turismo Industria y Energía; Ministro de Justicia; Ministro del Ambiente, Habitación y Ordenamiento del Territorio; Secretario del Estado de La Administración Pública; Secretario Ejecutivo de la Unidad de Coordinación de la Reforma del Estado; Director General de la Administración Pública; Gestor del Núcleo Operacional para la Sociedad de Información y Gestor de la Casa del Ciudadano.

El consejo se reúne ordinariamente una vez por trimestre y extraordinariamente siempre que lo convoca el Presidente.

“La Dirección General de la Administración Pública apoya el programa en el desarrollo de políticas de cualificación de los recursos humanos y en el seguimiento transversal del cumplimiento de los requisitos previstos en la ley de modernización administrativa y de los niveles de calidad de los servicios prestados por los ciudadanos y a las empresas.” La Casa del Ciudadano, los departamentos del sector público, así como las representaciones del sector privado, apoyan la presentación de propuestas de ideas de innovación e implementación directa de los productos de modernización del Programa Cambiar para Competir.

De las 100 medidas, 6 aún no fueron implementadas, porque están relacionadas con cuestiones que necesitan un análisis profundo, principalmente en lo que se refiere a la regionalización y fusión de algunas instituciones. En el ámbito de estas medidas implementadas, el Sr. Primero Ministro avanzó que una de las metas sería la fusión y extinción de 18 de las 145 estructuras públicas, en el sentido de reducir gastos de funcionamiento del Estado y mejorar la competitividad del país, así como acelerar el crecimiento económico. De esta fusión se pretende crear el Instituto de la Familia, como sustituto del Instituto Caboverdiano para la Igualdad y Equidad del Género (ICIEG) e Instituto Caboverdiano del Niño y del Adolescente (ICCA) y también la creación de la Dirección Nacional Educación, como fusión de la Dirección General Alfabetización y Educación Adultos (DGAEA) y Dirección General del Enseñanza Superior y Formación Profesional (DGESFP).

Los transportes marítimos, la justicia y la competitividad fiscal son los sectores considerados más importantes según el Primer Ministro, con el fin de mejorar el ambiente de los negocios en el país.

En poco tiempo las islas pasaran de un país que no era mencionado en rankings mundiales, como el Doing Business, para uno de los 20 países más reformadores del mundo.

Una de las medidas más urgentes, tiene que ver con la implementación de la “Janela Única de investimentos” para la reglamentación del régimen especial para las micro y pequeñas empresas, y de un plan de acción para el apoyo a la internacionalización de las empresas caboverdianas.

La creación de la misma tiene como foco:

- ❖ Ampliar el menú de one-stop-shop servicios para todo el ciclo de vida de los negocios incluyendo el comercio externo.
- ❖ Mejorar el ambiente para el comercio externo y promover el comercio en general
- ❖ Fornecer una “Janela única” para el comercio online, facilitar la simplificación de los procedimientos administrativos y procesos para la importación y exportación por medio de la integración de sistemas y reformas.
- ❖ Ofrecer un medio para reducir el fraude y la evasión de los derechos aduaneros e impuestos.

Después de casi 4 años de culminación del Programa, el Gobierno hace un balance muy positivo de la implementación de las 100 medidas inseridas en el programa, en que acredita tener, como ya está teniendo, un impacto muy positivo en la mejoría de la eficacia de la Administración Pública y en la competitividad del país.

## 8 CONCLUSIONES:

A lo largo del trabajo se constata que la Administración Pública caboverdiana, funciona con base en reglas establecidas anteriormente y aprobadas antes de ser publicadas. Es verdad que Cabo Verde avanzó mucho en los últimos años, pero aún queda mucho camino por recorrer. Muchos de los logros en la Administración Pública tuvieron como foco los recursos humanos, en que 2015 fue el año de grandes éxitos, marcados por la consolidación del proceso de reclutamiento centralizado en la Administración y la Base de datos de los recursos humanos. Se ha notado avances en términos de formación de los recursos, con el objetivo de tornarlos más eficientes, pero los funcionarios de nuestras Administraciones Públicas aun necesitan aprender a relacionarse con el ciudadano/cliente que es la parte principal de cualquier institución. Sería recomendable hacer cambios cuantitativos aunque sean pequeñas, ya que eso tendrá reflejos directos en la motivación y calidad de vida de los funcionarios, y consecuentemente en el servicio prestado a los ciudadanos.

En lo que se refiere a la transparencia aún existen muchas lagunas en este ámbito. El Gobierno necesita reforzar su compromiso de transparencia en la Administración Pública, principalmente en publicidad de presupuestos y mayor claridad.

De las 100 medidas ya implementadas y las que aún quedan por implementar, el Gobierno debería, en mi opinión rever con urgencia el caso del servicio público inter-islas de transportes. Actualmente las islas carecen de ligaciones marítimas y las aéreas son ineficientes.

De todo el estudio analizado pude conocer mejor cómo funciona la Administración Pública de mi país, los logros conseguidos, durante esta larga trayectoria, teniendo en cuenta que estamos ante el caso de un país pobre, inmerso, en la crisis económica.

## 9 BIBLIOGRAFÍA:

- Baena del Alcázar, M. (2000). *Curso de Ciencia de la Administración*. Madrid: Tecnos.
- Cabo Verde. Secretaria de Estado da Administração Pública (2015). *Estudo sobre o Perfil dos Recursos Humanos da Administração Pública*.
- Cabo Verde. Secretaria de Estado da Administração Pública. *Macro- Estruturação da Administração Pública central e Plano de Acção*.
- Cabo Verde. UCRE (2009)- *Agenda Reforma do Estado de Cabo Verde*.
- Cabo Verde. Ministerio da Educação e Valorização dos Recursos Humanos. *Plano Nacional de Acção de Educação Para Todos*.
- Carapeto, C., y Fonseca, F. (2006). *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação* (2da ed.). Lisboa: Edições Silabo.
- Caravantes, G. R., Panno, C.C y Kloeckner, M.C. *Administração: Teorías e Procesos*. Brasil: Pearson Education.
- Évora, R. (2004). *Cabo Verde. A abertura política e a transição para a democracia*. Cidade da Praia: Spleen edições.
- García Rojas, J.A. (2011) “La especificidad insular en el constitucionalismo de los Estados archipiélagos africanos”, en *Revista Jurídica de Canarias*, núm. 22, julio, pp. 394-423.
- Lopes Vicente, J. (2003). *Cabo Verde, as causas da independencia*. Cidade da Praia: Spleen edições.
- Lesourd, M. (1995). *État et société aux îles du Cap-Vert*. Paris: editions KARTHALA
- Olías, Blanca de (2006). *Manual de Organización administrativa del Estado*. Madrid: Síntesis.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2011). *Administração* (5ta ed.): Prentice Hall.
- Rocha Oliveira, J.A (2011). *Gestão Pública: Teorías, Modelos e Práctica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Assembleia Nacional de Cabo Verde: <http://www.parlamento.cv/>
- Apuntes Jurídicos en la Web: <http://jorgemachicado.blogspot.com.es/2012/03/adpu.html>
- Constituição da República de Cabo Verde (1992). 2º revisão. (2010). <http://www.parlamento.cv/Downloads/Constitui%C3%A7%C3%A3o%20da%20Rep%C3%BAblica%20de%20Cabo%20verde,%202010.pdf>
- Cooperação PALOP e Timor-Leste/ UE:  
<http://cooperacao.palop-tl.eu/index.php/biblioteca/manuais-de-formacao/88-evolucao-historica-administracao-publica-cabo-verde/file>

Confederación de Organizaciones Empresariales (CEOE internacional):  
[file:///C:/Users/Usuario/Downloads/FICHA+PA%C3%8DS+CABO+VERDE%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/FICHA+PA%C3%8DS+CABO+VERDE%20(3).pdf)

Direcção Geral da Administração Pública: <http://www.dgap.com.cv/>

Mendes Freire, O.A (2014). *Relatório Estágio: Direcção Geral da Administração Pública*. Portugal: Instituto Politécnico de Tomar:

[http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/bitstream/10961/4047/1/Relat%C3%B3rio%20de%20Est%C3%A1gio%20Dire%C3%A7%C3%A3o%20Geral%20da%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAblica%20de%20Cabo%20Verde%20\(DGAP\).pdf](http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/bitstream/10961/4047/1/Relat%C3%B3rio%20de%20Est%C3%A1gio%20Dire%C3%A7%C3%A3o%20Geral%20da%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAblica%20de%20Cabo%20Verde%20(DGAP).pdf)

Ministerio das Finanças e Administração Pública. Direcção Geral de Planeamento:  
[http://www.governo.cv/documents/DECRP\\_II.pdf](http://www.governo.cv/documents/DECRP_II.pdf)

Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación:

[http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/CABOVERDE\\_FICHA%20PAIS.pdf](http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/CABOVERDE_FICHA%20PAIS.pdf)

Página Oficial do Governo de Cabo Verde:

<http://www.governo.cv/>; <http://www.reformadoestado.gov.cv/>

Porton di nos ilha:

[https://portoncv.gov.cv/portal/page?\\_pageid=118,188596&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL&p\\_dominio=45&p\\_menu=60&p\\_ent\\_det=1365](https://portoncv.gov.cv/portal/page?_pageid=118,188596&_dad=portal&_schema=PORTAL&p_dominio=45&p_menu=60&p_ent_det=1365)

Sapo Noticias. (7 de Setembro de 2012). Programa (Mudar para competir): medidas já estão em execução segundo Primeiro Ministro.

<http://noticias.sapo.cv/info/artigo/1268135.html>

### **Legislación consultada:**

Plano de Cargos, Carreira e Salários dos Funcionários Públicos, Decreto-Ley nº9, de 26 de Febrero de 2013.

Organização da Administração Pública, Decreto Legislativo nº2, de 20 de Junio de 1995.

Estructura organizacional, Decreto-Ley nº6, de 6 de Abril de 2009.

Programa Mudar Para Competir, Decreto-Ley, nº27, de 11 de Mayo de 2012.

Lei modernização administrativa, Decreto-Ley, nº3, de 2 Febrero de 2004