



This is the **published version** of the bachelor thesis:

Pérez Jiménez, Xavier; Ballart, Xavier, dir. La reforma dels serveis civils de Ghana i Libèria : mite o realitat?. 2024. (Grau en Ciència Política i Gestió Pública)

This version is available at <https://ddd.uab.cat/record/300844>

under the terms of the  license



Facultat de Ciències Polítiques i Sociologia

Treball de Fi de Grau

**LA REFORMA DELS SERVEIS CIVILS DE GHANA I
LIBÈRIA: MITE O REALITAT?**

Autor: Xavier Pérez Jiménez

Tutor: Xavier Ballart i Hernández

17 de maig de 2024

Grau en Ciència Política i Gestió Pública

ÍNDIX

1. INTRODUCCIÓ.....	6
2. METODOLOGIA.....	8
3. MARC TEÒRIC:.....	8
SORGIMENT DE LA “CSR”.....	8
CONCEPTUALITZACIÓ DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA.....	9
Definició i característiques principals.....	9
4. REFORMA DE LA FUNCIÓ PÚBLICA DE GHANA I LIBÈRIA: COMPARACIÓ AL LLARG DEL TEMPS.....	10
5. COMPARACIÓ DE PROGRAMES MÉS RECENTS: NPSRS VS. PYPP.....	15
ANÀLISI DE L’ESTRATÈGIA NACIONAL DE REFORMA DEL SECTOR PÚBLIC GHANÈS (2018-2023).....	15
→ Enfortiment de l’Exercici Organitzacional.....	17
→ Millorar l’eficiència, rendició de comptes i participació ciutadana en la prestació de serveis seleccionats.....	17
→ Monitoratge i avaluació.....	17
→ Gestió, coordinació i presentació d’informes públics dels projectes.....	18
COMPARACIÓ I ALIANCES AMB LIBÈRIA: EL CAS DEL PYPP.....	18
6. RESULTATS DE LA RSC I RECOMANACIONS: QUIN ÉS EL CAMÍ A SEGUIR?.....	20
7. CONCLUSIONS.....	22
8. BIBLIOGRAFIA.....	25
9. ANNEXOS.....	28
Taula 1: Mostra desglossada de l’enquesta feta per L’Agència del Servei Civil de Ghana.....	28
Apartat explicatiu 1.....	29

LLISTAT D'ABREVIATURES

- CSR: *Civil Service Reform* / Reforma dels Serveis Civils
- AfDB: *African Bank of Development* / Banc Africà de Desenvolupament
- PYPP: *President's Young Professionals Program* / Programa de Joves Professionals del President
- EPL: *Emerging Public Leaders* / Líders Públics Emergents
- CSRP: *Civil Service Reform Programme* / Programa de Reforma del Servei Civil
- NPSRS: *National Public Sector Reform Strategy* / Estratègia Nacional de Reforma del Sector Públic
- PSRPP: *Public Sector Reforms for Results Project* / Projecte de Reforma del Sector Públic per resultats
- IGC: *International Growth Centre* / Centre Internacional de Desenvolupament
- WMS: *World Management Survey* / Enquesta Mundial de Gestió

PARAULES CLAU

Reforma dels Serveis Civils, Ghana, Libèria, Funció/Administració Pública, Gestió per Resultats, Formació de líders joves, Estratègia Nacional de Reforma del Sector Públic (NPSRS), Programa de Joves Professionals del President (PYPP).

RESUM

Aquest treball analitza la Reforma dels Serveis Civils (CSR) a Ghana i Libèria, centrant-se en les polítiques públiques i les iniciatives de millora dels serveis orientats a la societat civil. A Ghana, es revisen tres dècades de reformes, des del Programa de Reforma del Servei Civil (CSRP) de 1987 fins a l'actual Estratègia Nacional de Reforma del Sector Públic (NPSRS). Tot i diversos esforços, les reformes han tingut un impacte limitat, amb problemes de continuïtat i sostenibilitat. A Libèria, el Programa de Joves Professionals del President (PYPP) ha destacat per la seva rigorosa selecció i enfocament en la meritocràcia, aconseguint que molts graduats continuïn en el servei públic o estudiïn a l'estranger amb beques governamentals. Aquest programa ha inspirat altres països africans. Tot i els esforços, les reformes a ambdós països han tingut resultats mixts. A Ghana, les reformes són percebudes com moderadament efectives amb resistència al canvi, mentre que a Libèria, tot i els èxits del PYPP, la satisfacció laboral encara està per sota dels estàndards regionals.

ABSTRACT

This work analyzes the Civil Service Reform (CSR) in Ghana and Liberia, focusing on public policies and initiatives aimed at improving services for civil society. In Ghana, three decades of reforms are reviewed, from the 1987 Civil Service Reform Program (CSRP) to the newest National Public Sector Reform Strategy (NPSRS). Despite various efforts, the reforms have had limited impact, with issues of continuity and sustainability. In Liberia, the President's Young Professionals Program (PYPP) has stood out for its rigorous selection process and focus on meritocracy, achieving that many graduates continue in public service or study abroad with government scholarships. This program has inspired other African countries. Despite the efforts, the reforms in both countries have had mixed results. In Ghana, the reforms are perceived as moderately effective with resistance to change, while in Liberia, despite the successes of the PYPP, job satisfaction is still below regional standards.

1. INTRODUCCIÓ

Durant tot el transcurs de la meua carrera, he estat estudiant diferents regions i estats de tot el planeta. De totes les zones del món, on hi havia més mites, prejudicis i qüestions sobre el funcionament real de la societat i les seves institucions públiques, sens dubte, és l'Àfrica Subsahariana. Això el transforma en un subcontinent molt desconegut. El meu interès despertà quan realment vaig assabentar-me de les sorprenents característiques d'aquesta gran regió. Primer de tot, estem parlant d'un territori que compta amb 49 països reconeguts internacionalment, un quart dels estats membres de l'ONU són subsaharians i té una superfície de 21,77 milions de quilòmetres quadrats. Aquest vast territori disposa d'una densitat de població força baixa i quantitats ingents de recursos naturals i minerals (10% de les reserves mundials de petroli, 80% de la producció mundial de platí, 30% de la producció mundial d'or, etc.)

Malgrat aquestes sorprenents dades, ens trobem davant una regió amb una renda per càpita que la situa en la regió més pobra del món, concretament té una Renda Nacional Bruta per càpita de 3.667 dòlars (Banc Mundial, 2018). Així també, en el territori s'hi concentren varis dels pitjors problemes actuals de la humanitat, com poden ser les malalties com la malària o el còlera o el fet que sigui el subcontinent amb més conflictes armats en les últimes dècades. L'Àfrica subsahariana també ha sigut una de les regions més maltractades per les Ciències Socials i és molt freqüent al llarg de la història trobar aproximacions esbiaixades que disten d'intentar comprendre la realitat al sud del Sàhara.

El seu sistema de govern en la majoria dels seus estats sempre ha estat contaminat per l'acumulació dels recursos per part de les elits, serveis públics ineficients, nepotismes i una corrupció força accentuada, per no parlar del seu passat colonial que també ha deixat un greuge bastant significatiu en les seves institucions.

Tanmateix, han existit molts intents de millora de la situació d'aquest subcontinent a través d'iniciatives populars, de les seves pròpies elits o també a través de la cooperació internacional després de la descolonització. En aquest present treball em centraré en l'anomenada Reforma dels Serveis Civils i de com aquests programes han influït en la millora de la governança dels països subsaharians.

La hipòtesi a la qual vull arribar és que en general la reforma dels serveis civils als països africans ha estat tacada d'experiències històriques, canvis de govern i en general la pròpia

naturalesa de les institucions africanes no deixa pas un avenç suficient per establir un canvi de veritat. No obstant això, la RSC pot ser un component rellevant en la construcció d'institucions sòlides i la promoció d'una governança efectiva, fins i tot, la qual pot tenir impactes positius en la gestió de tensions ètniques i la construcció de la pau i la prosperitat econòmica en general.

L'objecte d'estudi se centrarà en Ghana, ja que és un país reconegut per tenir una gran estabilitat pel que fa als conflictes ètnics, així com una prosperitat econòmica i política considerable per la seva àrea geopolítica natural. Faré una investigació sobre la història del país envers la funció pública d'aquest, després veure si els intents de millorar els serveis públics del país han sigut suficients per aturar la inestabilitat de les seves institucions.

Posteriorment, m'agradaria comparar la situació de Ghana amb Libèria, un dels països més nous respecte a la reforma dels serveis civils i sembla que la seva estratègia pot significar un punt d'inflexió per a la resta de països. Sobretot si aquests se sumen al projecte liberianà teixint aliances i contribuint a la millora dels serveis públics en clau panafricana. Per aquesta raó, i per les aliances i projectes que, a dia d'avui, ja comparteixen aquests dos estats subsaharians, em sembla interessant fer servir d'exemple a aquest país, i veure si Ghana hauria d'aprendre dels seus veïns de l'Àfrica Occidental.

Per tant, la pregunta seria, la reforma dels serveis civils en Ghana i Libèria ha sigut un mite o una realitat?

"En este momento hay mucho enfoque en el liderazgo y el espíritu empresarial en África, pero no en el servicio civil"

Chalaby, 2017

2. METODOLOGIA

En aquest present informe em dedicaré a respondre a la pregunta de si la Reforma dels Serveis Civils als països Africans són un mite o una realitat. Fent servir l'exemple de Ghana i posteriorment de Libèria, investigaré si els esforços d'ambdós països han sigut

determinants per assolir un canvi de veritat en la societat. Per arribar fins a la resposta de la pregunta de recerca utilitzaré la revisió bibliogràfica mitjançant articles científics, investigacions universitàries, revistes, notícies, enquestes, etc. També faré ús de fonts primàries per obtenir informació directa dels diferents programes de reforma, així com fonts secundàries per orientar la meua anàlisi. La meua principal eina serà la comparació entre ambdós països, veient quins han sigut els programes que més èxit han tingut i elaboraré possibles recomanacions de reforma per als objectes d'estudi.

3. MARC TEÒRIC:

SORGIMENT DE LA “CSR”

La Reforma dels Serveis Civils a l'Àfrica o el “*Civil Service Reform*” (CSR) és i ha sigut un conjunt de polítiques públiques orientades a la millora dels serveis orientats a la societat civil en el sentit d'abordar una major sostenibilitat i assequibilitat amb el temps. L'objectiu principal és augmentar la qualitat d'aquests serveis públics fins a arribar a tenir la capacitat per assolir determinades funcions governamentals bàsiques (Wescott, 1999:146).

La CSR sorgeix del problema de què moltes administracions públiques a l'Àfrica són protagonitzades per la corrupció, prestacions de serveis ineficaços, compensacions per sota del salari mínim i una gran promoció del personal no qualificat. Aquests problemes desemboquen en una ajuda a mantenir als règims autoritaris en el poder. El nepotisme i l'ascens patrimonial poden recompensar als lleials al règim amb llocs de treball, influència burocràtica i beneficis addicionals. Essent la fragmentació ètnica i la falta de transparència, estat de dret i rendició de comptes el brou de cultiu necessari per continuar amb les pràctiques abans esmentades i evitar l'escrutini i la sanció efectiva per part del públic en general (Dia, 1993; Easterly i altres, 1996, citat per Wescott, 1999:146).

La RSC és una tasca molt difícil i que triga en la majoria dels països entre 10 i 20 anys en assolir-se plenament, per això és necessari una implementació a base de petites etapes que s'organitzin en funció de prioritats i complementaritats (Wescott, 1999:147). Tots els components de la CSR s'han de desenvolupar de manera participativa, però alguns han de tenir una implementació directiva liderada per les autoritats de nivell superior, d'altres es

poden assolir mitjançant consultes addicionals i canvis de comportament (Wescott, 1999:147).

Un altre de les raons per les quals l'administració pública a l'Àfrica pateix un greu deteriorament, és el detriment de l'economia en general. Aquesta recessió va ser causada pel fort creixement del sector públic arran de les demandes polítiques de serveis socials després de la descolonització, el creixent deute públic, la gestió macroeconòmica sota el socialisme africà, etc. A partir d'aquí, i sobretot des dels anys vuitanta, entren en joc les propostes del Banc Mundial i el Fons Monetari Internacional. Aquestes reformes introduïdes pel sistema de Bretton Woods, es van traduir en condicions pels "préstecs d'ajustament" entre altres ajudes econòmiques. Els objectius més importants eren reduir els dèficits pressupostaris, la recaptació d'impostos, la provisió d'infraestructures, la prestació de serveis socials i fer un canvi en l'equilibri entre la prestació de serveis socials públics i privats, com la subcontractació, la privatització o la corporativització (Wescott, 1999:147).

CONCEPTUALITZACIÓ DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA

Definició i característiques principals

La reforma de l'administració pública és una de les activitats més comunes dels governs de tot el món i aquesta s'ha vist augmentada en els països en vies de desenvolupament a causa de l'estat administratiu heretat de les autoritats colonials (Farazmand, 2002). Encara que no hi hagi una definició universal, aquesta ha sigut àmpliament discutida. Segons Caiden (1985), la reforma dels serveis civils es defineix com un procés de canvi resistit però necessari per a la transformació de l'administració pública. Per altra banda, Montgomery (1969) i Leemans (1976) el defineixen destacant la seva naturalesa política i el seu objectiu de tancar la bretxa entre la realitat actual de la burocràcia i el seu estat desitjable. Maheswari (1985) aprofundeix en el fet que la RSC implica canvis deliberats per assolir objectius valorats socialment, reflectint un procés intencionat de transformació de burocràcies ineficaces en estructures eficients que proveeixin serveis millors al públic.

La RSC es caracteritza per ser una acció deliberada que cerca la innovació, mentre s'adapta a canvis dins d'un ecosistema altament polititzat (Caiden, 1985 citat per Agbevade, 2020). Caiden també identifica característiques clau com la imperfectibilitat de

les institucions humanes i la tendència conservadora de les institucions, el qual ens porta al fet que la RSC és un moviment en constant canvi, reforma i millora.

4. REFORMA DE LA FUNCIO PÚBLICA DE GHANA I LIBÈRIA: COMPARACIÓ AL LLARG DEL TEMPS

CAS DE GHANA: TRES DÈCADES DE CANVI I REFORMA

La història de les reformes del servei civil a Ghana venen molt abans que en el cas de Libèria. Al llarg del segle XX, després de la seva independència, el servei civil i l'economia ghanesa han estat descrits com uns dels més rellevants a tota Àfrica¹; tanmateix, el seu servei públic no ha estat exempt de crítiques negatives (Nti, 1978 citat per Ayee, 2001). L'època d'or del servei civil ghanès va estar comprès tot just després de la seva independència (1957) fins a mitjans dels anys setanta. Per altra banda, l'època de decadència va coincidir amb el període de recessió econòmica que es va allargar fins a principis de la dècada dels vuitanta².

L'any 1987 sorgeix el Civil Service Reform Programme (CSRP) sota la presidència de Jerry Rawlings, aquest va ser un programa de reformes imposat pel Banc Mundial amb l'objectiu de reduir la mida del sector públic mitjançant la reducció de personal. Així mateix, pretenia millorar el desenvolupament i modernitzar la gestió pública (Banc Mundial, 1987 citat per J. Williams, 2018). Aquesta reducció de personal va generar nombrosos acomiadaments involuntaris, així com plans d'indemnitzacions voluntàries.

La principal pretensió era la millora de l'exercici sorgís principalment a través del sistema d'avaluació de personal, un sistema que va ser substituït en 1992 pel nou Sistema d'Avaluació de l'Exercici. Aquest permetia l'avaluació conjunta per part dels supervisors i els seus subordinats dels treballadors amb l'objectiu de vincular l'esforç i el

¹ L'estat de Ghana és famós per la seva ubicació dins el sistema internacional envers el seu gran desenvolupament comparat amb la resta de països subsaharians. És un país rellevant per la seva riquesa natural, essent el segon major exportador del món de cacau, També ressalten els cultius doli de palma, cafè i cautxú. Pel que fa a la part minera, és significativa la producció d'or, bauxita i manganès. Addicionalment, produeix petroli i gas natural.

² Aquesta crisi va estar donada en gran part per la baixada dels preus dels minerals que més exportava el país en aquell moment. La poca inversió pública en l'àmbit del servei civil va comportar conseqüències com la sobrecentralització dels poders i la funció pública en l'àmbit nacional, la falta de motivació i incentius per part dels treballadors públics, normes i lleis obsoletes, poca seguretat pel que fa a l'anonimat i la neutralitat a l'hora de prestar serveis, etc (J. Williams, 2018).

desenvolupament del treball amb un sistema de recompenses i sancions. El resultat esperat era proporcionar una base objectiva per augmentar els salaris dels funcionaris públics restants després de l'espai creat a partir de la reducció de personal (Nana Agyekum-Dwamena, entrevista, citat per J. Williams, 2018).

Després del CSRP, es va començar a idear una reforma successora en la qual la millora de l'exercici fos el principal objectiu. El nou Programa de Millora de l'Exercici del Servei Civil (CSPIP) va ser finançat per actors externs com el Desenvolupament Internacional del Regne Unit (DFID) i formulada pel Programa de Renovació Institucional Nacional (NIRP) que apuntava més a l'estalvi fiscal a través de reformes estructurals a les agències subvencionades (J. Williams, 2018). El CSPIP constava de tres components principals clau per a la millora de l'administració pública. Primerament, l'equip de reformes va col·laborar amb diverses entitats públiques per a la realització d'autoavaluacions, enquestes a beneficiaris i tallers participatius, amb l'esperança que les organitzacions públiques tinguessin clara la seva missió, visió, carta de serveis i un pla de millora de rendiments. Segon, es va implementar un fons econòmic a través del qual les organitzacions podien demanar préstecs a canvi d'iniciatives (J. Williams, 2018). Finalment, es va acordar un Sistema d'Acord d'Exercici (PAS). Aquest sistema començava amb la definició d'objectius anuals detallats i estructurats que havien de ser avaluats al final de l'exercici econòmic per determinar sancions o premis basades en el rendiment de les agències. Aquest programa va començar a debilitar-se l'any 2000, coincidint amb el final d'una subvenció de cinc anys del DFID William Kartey, entrevista, citat per J. Williams, 2018).

John Kufuor del Nou Partit Patriòtic (PNP) va ser el guanyador de les eleccions presidencials a Ghana el 2000. Durant els primers anys de mandat, es va dedicar a fomentar el desenvolupament econòmic i disminuir la pobresa a través del primer Pla Estratègic de Reducció de la Pobresa de la nació. El 2003, la creació de la Secretaria de Reforma del Sector Públic (PSRS) va impulsar la reaparició de la reforma del servei civil, generant un programa de reformes coordinades recolzades pel Banc Mundial (J. Williams, 2018).

L'any 2005, Paa Kwesi Nduom va fundar el Ministeri de Reforma del Sector Públic (MPSR) i va dur a terme una Agenda de Reforma de cinc anys que implicava la simplificació de les escales salarials i negociacions a través de la Política de Pagament

Únic, supervisada per la Comissió de Salari Just i Salaris (FWSC). Aquesta política tenia com a objectiu vincular la compensació a l'exercici (J. Williams, 2018).

L'any 2008, el Partit Democràtic Nacional (NDC) va prendre la presidència i el MPSR es va veure reduït a una secretaria, disminuint la seva influència en diferents polítiques, com ara la gestió del rendiment del personal. Durant la presidència de John Atta-Mills, es va implementar un “Nou Enfocament” que s'enfocava en la generació d'ocupació i en la seguretat alimentària, però va ser interromput per la mort del president el 2012 (J. Williams, 2018).

Posteriorment, amb John Mahama al comandament, els líders burocràtics van posar èmfasi en programes de gestió del rendiment, implementant un nou sistema d'avaluació anual per als empleats del sector públic. Així mateix, es van tornar a implementar els Acords d'Acompliment del Director Principal (CDPA) comptant amb el suport de donants internacionals, mantenint la pràctica d'associar els incentius i les penalitzacions amb l'assoliment de metes d'acompliment concrets. Aquestes iniciatives encara estaven en curs al moment de l'estudi (J. Williams, 2018).

En aquest punt arribem al programa actual de reformes del servei civil, l'anomenada Estratègia Nacional de Reforma del Sector Públic (NPSRS). L'estratègia nacional vigent del Nou Partit Patriòtic serà la que analitzaré més tard en la discussió i veurem si els resultats d'aquesta responen a la pregunta de si la reforma del sector públic en Ghana és un mite o una realitat.

CAS DE LIBÈRIA: EL FENOMEN DEL PROGRAMA DE JOVES PROFESSIONALS DEL PRESIDENT

A partir del 2006 i després d'uns anys de detriment econòmic i social i una guerra civil³, amb el suport dels donants internacionals, el govern liberianès va llançar una sèrie de programes de mobilització per ajudar a complir la seva agenda de desenvolupament. Exemples com el projecte de Suport a la Creació de Capacitats d'Emergència en Libèria (LECBS), finançat pel PNUD i l'Open Society Institute, el programa de Transferència de Coneixements a través de Nacionals expatriats (TOKTEN) i el servei Executiu Senior (SES) són exemples de programes amb un èxit considerable. En definitiva, totes aquestes polítiques de reforma consistien en el reclutament d'expatriats liberians d'alt nivell cultural amb contractes d'una duració determinada per ajudar a reconstruir sistemes i cobrir llocs de treball claus en els ministeris (Nuka, 2016). Fins i tot, el filàntrop Edward Scott va ajudar a proporcionar beques per a personal més jove (alguns de la diàspora durant l'ocupació estatunidenca) amb l'objectiu de servir com assistents i analistes d'alts funcionaris governamentals. Malgrat que la implementació efectiva d'aquests mètodes es va observar una limitada transferència de coneixements dels empleats temporals a aquells que van continuar treballant en l'administració pública liberiana. Varen assenyalar la necessitat d'atreure i preparar als acabats de graduar liberians pels rols de lideratge en el servei públic durant els pròxims cinc a deu anys (Nuka, 2016).

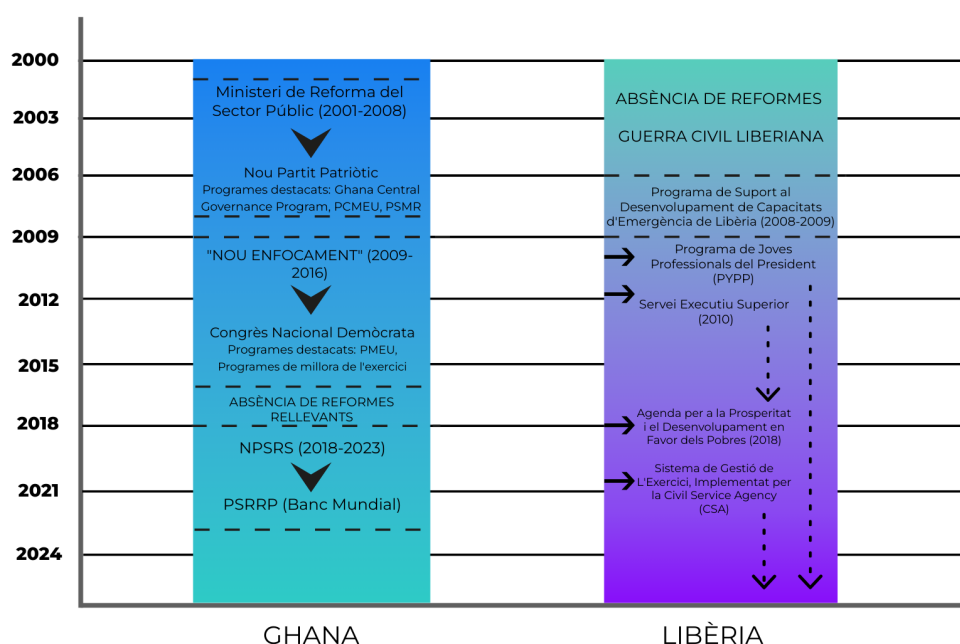
A partir d'aquí sorgeix el Programa de Joves Professionals del President (PYPP). Aquesta iniciativa va ser dissenyada per brindar un suport addicional als ministeris mitjançant la identificació i col·locació de graduats universitaris amb talent amb un membre superior del personal en cada ministeri. El rotund èxit d'aquest programa ha fet pensar a molts autors i experts en el tema que la reforma dels serveis civils en Àfrica podria ser el secret del desenvolupament a l'Àfrica. A més, Ghana comparteix programes similars i són dos països que contribueixen alhora per a la reforma i el desenvolupament d'ambdues administracions públiques (Nuka, 2016).

³ L'estat de Libèria és un dels dos casos anecdòtics a l'Àfrica, conjuntament amb Sierra Leone, que consisteix en un país fundat per ciutadans estrangers i utilitzat com una colònia pels esclaus africans. Aquest petit país té un creixement econòmic força lent i la seva major riquesa es basa en les reserves de minerals com el ferro, el diamant o l'or, gran part de la població es dedica a l'agricultura de subsistència (OHCHR, s.f). Malgrat que la situació econòmica actual no sigui la millor, segons el Banc Africà de Desenvolupament es preveu que el PIB creixi un 4,8% aquest any gràcies als sectors dels serveis, la mineria i l'agricultura (AfBD, 2023). L'estat de Libèria està situat entre els països amb el menor Índex de Desenvolupament Humà del Món, concretament en el lloc 181 de 189 (UNDP 2017, 2018 citat en International Growth Centre, 2019).

Figura 1. Resum de totes les iniciatives de reforma de l'administració pública de Ghana i Libèria en el segle XXI

Línia del temps Ghana vs Libèria

Evolució en el temps dels intents de reforma més rellevants de Libèria i Ghana, dividit en línies discontinuïtes per etapes de reforma.



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades trobades

Com podem observar en la *Figura 1*, les etapes de reforma dels nostres dos països protagonistes tenen diferències bastant evidents. Mentre que a Ghana les etapes han estat ben diferenciades depenent de l'administració del govern central que hi hagués en aquell moment, Libèria ha anat llançant programes de reforma de manera indefinida segons les necessitats concretes del país. La gran diferència entre els dos països radica en l'enfocament de les reformes. Ghana s'ha especialitzat en sistemes de gestió basats en resultats i en la millora de l'exercici dels funcionaris públics. També ha fet èmfasi en el sector públic com a catalitzador en el creixement i desenvolupament del sector privat (Agbevade, 2020).

En canvi, Libèria, pel seu problema històric de la “fuga de cervells” durant la guerra civil, s’ha focalitzat en la formació de líders joves, un tipus de programa que Ghana no ha implementat en cap moment. Tanmateix, Libèria en els últims anys s’està centrant en la gestió per resultats a través de la seva Agència del Servei Civil, encara que és un programa amb una manca d’informació i d’implementació bastant important per part de la mateixa agència. En aquest sentit, Ghana i el seu Projecte de Reforma del Sector Públic per als Resultats (PSRRP) finançat pel Banc Mundial ha donat resultats reals i ha donat més del que parlar. Per aquesta raó crec que la gran comparació aquesta entre els seus dos programes més rellevants i recents, és a dir, entre l’abans mencionat PSRRP i el Projecte de Joves Professionals del President (PYPP).

5. COMPARACIÓ DE PROGRAMES MÉS RECENTS: NPSRS VS. PYPP

ANÀLISI DE L’ESTRATÈGIA NACIONAL DE REFORMA DEL SECTOR PÚBLIC GHANÈS (2018-2023)

L’onada de reformes més recent en Ghana comença a partir del 2018. El PNP va guanyar les eleccions l’any 2016 i va formar govern l’any següent. El nou govern ghanès tenia la percepció que tots els canvis i reformes de l’administració pública fins a la data no hi havien generat un canvi considerable i van idear una nova estratègia anomenada Estratègia Nacional de Reforma del Sector Públic (NPSRS) (Agbevade, 2020).

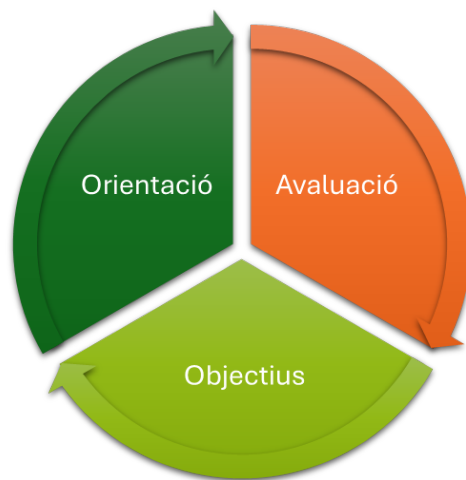
L’FMI i el Banc Mundial varen imposar com a condició necessària que Ghana necessitava desenvolupar una nova estratègia que inclogués processos per limitar el creixement salarial i millorar l’eficàcia de la prestació de serveis civils, encara que per la resta van deixar el disseny al govern del país. Durant tota la història del país hem vist com s’han llençat moltes iniciatives i propostes, però cap ha sigut una estratègia nacional integral i no varen poder assolir una transformació desitjada pel que fa a l’exercici del sector públic (Agbevade, 2020).

Aquesta reforma portava tres elements clau: el paper catalitzador del sector públic en el creixement i desenvolupament del sector privat, la combinació d’ambdós sectors per

impulsar la capacitat del govern d'obtenir més impostos i un sector públic que funcionés bé i amb una mentalitat favorable a les empreses (Agbevade, 2020). Perquè tot això es complís es va implementar el Projecte de Reforma del Sector Públic per Resultats (PSRRP). Un programa orientat a millorar l'eficàcia i la rendició de comptes en la prestació de serveis en una sèrie d'entitats seleccionades. Aquesta reforma va ser dotada de 35 milions de dòlars per part del Banc Mundial i va ser aprovat l'octubre de 2018 pel directori general. També està alineat amb el Programa Coordinat de Polítiques Socials i Econòmiques de Ghana (CPESDP), 2017- 2024 (Banc Mundial, 2018). Específicament, es desenvolupa en setze agències governamentals seleccionades. Els serveis civils que proporcionen aquestes organitzacions inclouen, però no es limiten, en la renovació i emissió de passaports, registre de vehicles, permisos ambientals, registre de naixements i defuncions, etc.

La metodologia utilitzada es basa en l'oferiment de recompenses basades en l'assoliment d'objectius específics mesurats mitjançant l'Indicador Vinculat al Desemborsament (DLI). Aquestes mesures estan dissenyades per a motivar a les agències cap a l'assoliment d'estàndards més alts d'eficiència i rendició de comptes. El model dominant metodològic de la gestió per resultats en Ghana durant els últims trenta anys es traduiria en el següent croquis:

Figura 2. Model metodològic de la RSC orientat a resultats



Font: International Growth Centre

El programa de reforma està estructurat d'acord amb quatre components principals:

→ **Enfortiment de l'Exercici Organitzacional**

Aquesta premissa apunta a millorar la capacitat de gestió de l'Oficina del Cap del Servei Civil (OHCS) i la Comissió de Serveis Públics (PSC). Així mateix, busca enfortir les habilitats individuals de gestió de queixes i reparació de greuges de la Comissió de Drets Humans i Justícia Administrativa (CHRAJ), per assegurar un tracte equitatiu en l'administració de serveis públics (Agbevade, 2020).

→ **Millorar l'eficiència, rendició de comptes i participació ciutadana en la prestació de serveis seleccionats**

Les entitats seleccionades per aquest component són l'Autoritat de Licències de Conductor i Vehicles (DVLA) i el Ministeri de Comerç i Indústria, entre d'altres. A més, ajuda a l'Autoritat Nacional de Tecnologia de la Informació (NITA) a proporcionar serveis de suport tècnic i formació, així com la implementació d'acords que garanteixin nivells d'estàndards determinats (Agbevade, 2020).

→ **Monitoratge i avaluació**

Inclou l'augment de capacitats del Ministeri de Monitoratge i Avaluació (MoME), entre altres agències rellevants per implementar polítiques efectives i millorar el seguiment de l'exercici en temps real. També involucra activitats que permetin la interacció amb la

ciutadania i la societat civil, com enquestes anuals i la publicació dels seus resultats al públic (Agbevade, 2020).

→ Gestió, coordinació i presentació d'informes públics dels projectes

Aquest component té un disseny orientat a l'enfortiment de la capacitat del govern per gestionar i coordinar el projecte eficaçment. Inclou la contractació d'un Agent de Verificació Independent (IVA) per validar el compliment dels DLI anteriorment mencionats, realitzar divulgacions públiques sobre els progressos del projecte i la NPSRS, així com l'obtenció de suggeriments dels ciutadans i empreses sobre els serveis públics (Agbevade, 2020).

COMPARACIÓ I ALIANCES AMB LIBÈRIA: EL CAS DEL PYPP

Com ja sabem, durant aquests últims trenta anys, Libèria ha enfrontat una sèrie de reptes que l'han fet enrederir respecte dels seus veïns subsaharians. La guerra civil i l'epidèmia d'Ebola són exemples notables d'aquesta forta recessió que ha patit el país durant tants anys. L'any 2017, l'administració Weah donava pas a la primera transició democràtica del poder en tres quarts de segle. Aquest govern ha fet de la governança un dels quatre pilars de la seva nova "Agenda per a la prosperitat i el desenvolupament en favor dels pobres" (Coleman et al., 2019). L'Agència del Servei Civil (CSA) de Libèria ha llançat mesures importants per a la construcció d'un servei públic eficient i capaç.

En els últims anys, ha sigut una emergència clau per a aquest país el seu Índex de Percepció de la Corrupció i la desconfiança dels ciutadans en el govern, així com el sentiment d'exclusió per part dels serveis públics (Coleman et al., 2019). Per això el treball de la CSA és precisament invertir aquesta situació mitjançant projectes com el Sistema de Gestió de l'Exercici, amb un esquema metodològic prou similar al que trobaríem en Ghana. L'impuls de la meritocràcia dins del sector públic és una de les claus del "relatiu" èxit de la RSC a Libèria (Coleman et al., 2019).

El govern de Libèria ha contractat a alguns dels professionals més talentosos per liderar la lluita per la meritocràcia. Després de la llarga guerra civil, el govern va llançar diversos programes de reclutament professional com el Programa de suport al desenvolupament de

capacitats d'emergència de Libèria i la transferència de coneixements a través de nacionals expatriats i el servei executiu superior (Forte 2010, Yengbeh i Thompson 2014, CSA 2019, PNUD 2008 citat per Coleman et al., 2019). En 2009, arribem a la creació del Programa de Joves Professionals del President (PYPP).

La visió d'aquest programa ha sigut la preparació de joves liberians altament qualificats mitjançant beques d'estudi per al lideratge en el servei públic i equipar-los amb eines per al desenvolupament general de Libèria. Es caracteritza per un rigorós i competitiu sistema de selecció que triga de dos a tres mesos, estructurat en dos passos: difusió i reclutament, per després avaluar les candidatures. Primerament, es realitzen actes en universitats i campanyes en mitjans tradicionals i digitals per motivar als candidats. Posteriorment, s'avaluen les candidatures en tres etapes ben diferenciades: En la primera es revisen els requisits d'admissió (assoliments acadèmics), en la segona es fan unes proves d'habilitats informàtiques, un examen de servei civil i un assaig sobre determinats temes. Per acabar, inclou una entrevista grupal per discutir i debatre un problema complex i entrevistes individuals per avaluar habilitats i aptituds personals. Finalment, se seleccionen als vint millors candidats. (Nuka, 2016).

El procés de vinculació dels candidats a les diferents entitats i agències públiques en el temps ha depès de la promoció, dividint així als candidats en un total de sis promocions o classes diferents. La taula següent mostra el grau de satisfacció amb el programa al llarg del temps, és a dir, de la primera classe fins a la més recent:

Figura 3. Percentatge dels alumnes becaris que treballen a l'administració i que estan d'acord amb les afirmacions per cada classe.

CLASSE PYPP							
% de respostes afirmatives	1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a	5 ^a	6 ^a	TOT
El meu treball de pràctiques és adequat amb els meus interessos	75%	50%	67%	75%	33%	33%	54%
El meu treball encaixa bé amb les meves habilitats	88%	50%	50%	75%	33%	19%	48%
Estic o vaig estar satisfet amb la meva oficina o agència	63%	33%	39%	58%	44%	19%	39%

Font: Macrothink Institute, 2020

Aquest programa ha inspirat a altres països africans com Ghana i tant és així, que l'any 2021, L'Agència del Servei Civil de Libèria, va fer una visita al Centre de Formació del Servei Civil (CSTC) de Ghana per enfortir l'aliança entre els dos països (Ghanaian Civil Service Agency, 2021). Per l'opinió d'ambdós governs, així com la de molts experts que han analitzat les iniciatives de reforma dels serveis civils als països africans, sembla que la “recepta secreta” per una bona governança a l'Àfrica és la funció pública (Coleman et al., 2019).

Aquesta aliança entre els nostres dos països protagonistes va ser organitzada per l'*Emerging Public Leaders (EPL)*, una associació panafricana, que té l'objectiu de donar suport als joves africans, col·locant-los en la funció pública i convertint-los en líders ètics, per impulsar un canvi real en les societats africanes (Ghanaian Civil Service Agency, 2021). Aquest programa de beques per a joves ha fet que molts països africans es fixin en gran exemple del PYPP liberianès i durant els últims anys han començat a replicar-lo en els seus territoris. De moment, l'EPL col·labora amb Ghana, Libèria, Malawi i Kènia, a través de les seves respectives agències del servei civil.

6. RESULTATS DE LA RSC I RECOMANACIONS: QUIN ÉS EL CAMÍ A SEGUIR?

En general, els resultats de l'Estratègia Nacional de Reforma del Sector Públic a Ghana han sigut força decebedores però amb lleugeres notes d'esperança. Hem de pensar, que Ghana ha passat per un procés de reformes que ve de molt lluny, però la manca de continuïtat, truncament i sostenibilitat de les reformes ha fet que l'impacte de les seves últimes mesures hagi sigut força insuficient. Un estudi recent del Subdirector de l'Oficina del Ministre Principal de Ghana (2019) va fer una enquesta a diversos funcionaris públics, experts en serveis civils ghanesos i treballadors del Banc Mundial (vegeu *taula 1* als annexos). En l'enquesta, es preguntava als experts de Ghana que han participat el procés de reforma sobre la seva avaluació sobre la seva percepció de la implementació (Essuman-Mensah, 2019). La majoria d'experts varen contestar que han tingut un impacte moderat i podrien haver assolit més objectius i si s'haguessin centrat més en els resultats de la implementació. També van assenyalar un cert nivell d'apatia i resistència al canvi per

part de les institucions i per part dels treballadors, una escassa comprensió dels beneficis de la reforma (Essuman-Mensah, 2019). Els funcionaris dels principals finançadors, és a dir, del Banc Mundial, també van indicar que podien haver anat més enllà si haguessin comptat amb un suport més gran per part dels líders polítics (Essuman-Mensah, 2019).

Per part dels treballadors públics ghanesos, la seva percepció sobre les reformes també era un part negatiu, en general l'impacte ha sigut no tangible i insignificant. Tanmateix, intervencions com les reformes salarials, les reformes de les pensions o la reforma de la gestió de recursos humans podrien arribar a considerar-se exitoses. En definitiva, el model de reforma que ha seguit el govern ghanès ha sigut de dalt cap a baix (*vegeu apartat 1 als annexos*) i això ha comportat aspectes negatius, sobretot pels beneficiaris dels serveis públics (Essuman-Mensah, 2019).

Per altra banda, els resultats finals del PYPP en Libèria han sigut satisfactoris i mostren que en general el programa està complint la seva missió. El març de 2016, aproximadament un 90% dels alumnes del programa continuaven treballant en el govern o estan estudiant en l'estranger amb beques governamentals, fins i tot, alguns becaris han ascendit fins a convertir-se en directors o assistents de ministres (Nuka, 2016). Un estudi de la universitat de Princeton, va fer una enquesta als supervisors dels estudiants becaris del PYPP i només un d'ells va dir que els estudiants que ell supervisava no varen fer contribucions importants per la seva divisió.

Si analitzem el panorama en general de la funció pública a Libèria, trobem resultats per sota dels seus veïns subsaharians. Una enquesta realitzada pel World Management Survey (WMS) i analitzada per l'Agència del Servei Civil de Libèria (CSA) i l'International Growth Centre (IGC), ens mostren alguns resultats sorprenents. Van ser enquestats 2.772 funcionaris de 31 ministeris, agències i comissions en la capital del país. Un 84% dels enquestats creia ja l'any 2017, que els ascensos de servei es basen en la meritocràcia i el 63% confien en el fet que seran promoguts si s'exerceixen bé (Coleman et al. 2017).

Malgrat això, només una mitjana del 66% dels enquestats estan satisfets amb el seu lloc de treball. Mentre que d'altres països com Ghana o Nigèria arriben fins al 75% de satisfacció (Coleman et al. 2017). Només el 22% va reportar ascensos i un 73% dels enquestats estava

descontent amb el seu salari. Un altre resultat sorprenent és que només entre el 20% i el 58% dels enquestats en cada institució tenien accés a l'electricitat i encara menys internet.

Tant a Ghana com a Libèria hem vist programes que realment han ajudat a millorar en certs aspectes la qualitat del servei públic i sobretot la vida de molts treballadors públics, però són canvis molt inapreciables i estan plagats de reptes. Per exemple, en Ghana el Registre de Naixements i defuncions no va poder emetre certificats de naixements durant gairebé sis mesos a causa d'una avaria en la màquina (Agbevade, A. 2020). Per no parlar de la burocràcia excessiva en diverses autoritats reguladores, fomentant així estructures i operacions comercials il·legals i no autoritzades. És evident que Ghana, per una part, hauria d'aplicar un enfocament més integral, incremental, de baix cap a dalt o institucional (*vegeu apartat 1 als annexos*), això ajudaria a superar les debilitats del seu enfocament actual. També no sacrificar l'interès nacional a favor de les reformes per part dels donants. En la dècada dels noranta prop de 47.000 funcionaris van perdre els seus treballs i les privatitzacions van tenir un greu impacte social (Agbevade, A. 2020).

Per la banda de Libèria, tenim una dada molt interessant que ens fa reflexionar sobre l'eficiència dels processos orientats a resultats dels quals parlàvem anteriorment. Una manera que tenen d'avaluar als treballadors és mitjançant uns fulls de reportament que proporciona la mateixa agència del servei civil. Així mateix, en l'enquesta realitzada pel WMS, es veu com el 99% dels funcionaris públics enquestats valoraven el treball dels seus companys com “bó” o “molt bó”, sense tenir en compte les crítiques d'ineficiència que havien fet anteriorment. (Coleman et al. 2019) Això ens dona la pista que potser no estan sent del tot objectius a l'hora d'avaluar als seus companys i donar crítiques constructives. La solució d'aquest problema seria de cara al futur, un bon camí a seguir.

7. CONCLUSIONS

Durant aquest treball hem reflexionat sobre un dels temes més desconeguts envers les reformes polítiques i la governança als països africans, la Reforma dels Serveis Civils. Aquesta requereix un marc estratègic integral i participatiu, organitzat en petites etapes per abordar problemes administratius i s'ha d'adaptar a les particularitats de cada país i sobretot als problemes en particular de les institucions africanes, que tal com hem vist,

tenen unes característiques molt particulars. Analitzant els casos de Ghana i Libèria m'he adonat del fet que són experiències contrastades, però també comparteixen similituds. A Ghana, les reformes han estat decebedores, amb impactes moderats i resistència al canvi. A Libèria, el Programa de Joves Professionals del President ha estat un èxit, i el seu enfocament en la meritocràcia és un aspecte del qual més països africans com Ghana haurien d'apostar. Això no obstant, aquest últim país també li costa arribar a resultats veritablement tangibles en la societat, per no parlar que la seva història democràtica i de reforma és molt més curta que la de Ghana. Per tant, sense cap dubte podríem afirmar que la reforma dels serveis públics en Ghana i Libèria de moment són un mite, això sí, amb petites notes d'esperança, per a generacions futures.

A partir d'aquí he tret algunes conclusions secundàries bastant interessants sobre la meua investigació. La primera és el gran paper dels donants i la poca implicació posterior d'aquests. Dit d'una altra manera, entitats com el Banc Mundial col·laboren econòmicament per a la realització d'una activitat en concret, però després no en fan un acompanyament o seguiment dels resultats prou efectiu. Aquest tema també va relacionat amb un altre i és la falta de transparència a l'hora de publicar certs resultats. La majoria d'enquestes de satisfacció a funcionaris o a ciutadans, han sigut promogudes per organitzacions internacionals externes i no pels mateixos països. Tots els portals d'agències del servei civil dels països que he analitzat no tenien cap informació sobre resultats reflectits en dades estadístiques, i si en tenien, estaven totalment buits de contingut.

Cada país s'adapta a les seves necessitats, ja que tal com acabem de veure, els dos programes que més hem explicat, persegueixen el mateix objectiu i és la millora de l'eficiència del sector públic en general. Ghana aposta per un model basat en l'establiment d'estàndards i objectius, per després fer un seguiment i avaluació. Això és degut a les mateixes mancances de la seva burocràcia. Per altra banda, el programa amb més èxit de Libèria s'ha basat en la formació de futurs funcionaris per a la millora del funcionament del sector públic. Resultat del gran nombre d'expatriats durant la guerra. Dues visions diferents, però igualment necessàries d'implementar alhora si es vol avançar en la reforma del servei civil. Per tant, la conclusió és que no serveix de res una reforma del funcionariat si no tens a un personal ben preparat individualment.

En definitiva, encara els hi falta un llarg camí per recórrer si volen arribar a nivells de governança similars als d'una democràcia occidental. Si més no, no vull acabar les conclusions amb un missatge negatiu. És veritat que les característiques de les institucions africanes no ajuden a promoure canvis substancials, però també és cert que cada vegada en matèria de reforma del sector públic, estan més al dia i el canvi d'un segle per l'altre ha sigut abismal. Pel que hem pogut observar, el secret per millorar la funció pública a l'Àfrica recau en la promoció d'enfocaments híbrids (*vegeu apartat 1 als annexos*), esforços conjunts en l'àmbit panafricà i la promoció de la meritocràcia.

8. BIBLIOGRAFIA

Ghana — Emerging public leaders. (s. f.). Emerging Public Leaders.

<https://www.emergingpublicleaders.org/ghana>

Sastre, I. E. Y. P. M., Sastre, I. E. Y. P. M., & Sastre, I. E. Y. P. M. (2020, 23 abril). El infierno de una guerra inacabada. *El País*.

https://elpais.com/elpais/2020/04/23/planeta_futuro/1587638775_891949.html

Wescott, C. (1999). Guiding principles on civil service reform in Africa: An empirical review. *International Journal of Public Sector Management*, 12(2), 145-170.

Freedom House. (s. f.). *Countries and Territories.* En *Freedom House*.

<https://freedomhouse.org/countries/freedom-world/scores?sort=desc&order=Country>

African Development Bank & African Development Bank Group. (2023, 23 junio). *Liberia economic outlook.* African Development Bank Group.

<https://www.afdb.org/en/countries/west-africa/liberia/liberia-economic-outlook>

Ayee, J. R. A. (2001). *Civil Service Reform in Ghana: A Case Study of Contemporary Reform Problems in Africa.* *African Journal of Political Science / Revue Africaine de Science Politique*, 6(1), 1–41. <http://www.jstor.org/stable/23495258>

J. Williams, M. (2018). *Civil service reform and performance management in Ghana and Zambia since 1990.* International Growth Centre, 1.

O. Chalaby, (2017) *Cómo la reforma del servicio civil podría ser el secreto del desarrollo de África.* (s. f.). *Apolitical*.

<https://apolitical.co/solution-articles/es/reforma-del-servicio-civil-secreto-africa-de-sarrollo-social-economico>

UNDP (2017), "Human development data (1990-2017)", *Human Development Reports* [cited 2018 Nov 13]. Available from: <http://hdr.undp.org/en/data#>

Agbevade, A. (2020). The search for a result oriented in public sector of ghana: mith or reality? *Macrothink Institute*.

Public Sector Reforms for Results Project (PSRRP). (2023, 27 septiembre). Public Services Commission Of Ghana.
<https://psc.gov.gh/public-sector-reform-for-results-project-psrrp/>

World Bank Group. (2018, 24 octubre). *Ghana - Public Sector Reform for Results Project*.
World Bank.
<https://www.worldbank.org/en/news/loans-credits/2018/10/23/ghana-public-sector-reform-for-results-project>

Coleman, P., Erika Deserranno, A. Geegbae, I., & Ljungqvist, J. (2019, 29 abril). *Building a capable civil service in Liberia: The role of the Performance Management System*. *International Growth Centre*.
<https://www.theigc.org/blogs/building-capable-civil-service-liberia-role-performance-management-system>

Pallavi Nuka. (2016). *President's young professionals program of Liberia*. *Princeton University*.

Essuman-Mensah David. *A Study of the Performance of Reform Institutions: Focusing on the Evolution of Public Sector Reforms in Ghana*. *J Int Dev Coop* 2019;14(2):99-130. <https://doi.org/10.34225/jidc.2019.14.2.99>

Coleman, P, Deserranno E, Freeman E, Freeman G, Geegbae I, Kapee E et al. (2017),
"Encuesta de funcionarios públicos de Liberia: hallazgos e implicaciones de una
encuesta de funcionarios públicos - informe de síntesis", [versión BORRADOR de
mayo de 2017]. Monrovia, Liberia; 2017.

Civil Service Agency. (2024, 1 mayo). Civil Service Agency, Republic of Liberia.
<https://csa.gov.lr/>

Farazmand, A. (2002). *Administrative reform in developing nations*, New York: Praeger.

Maheshwari, S. (1985). *Administrative reform: Towards theory building*, *Indian Journal of
Public Administration*, XXXI(3), 487-498.
<https://doi.org/10.1177/0019556119850303>

Montgomery, J. (1969). *Source of bureaucratic reform: A typology of purpose and politics*,
in Braibanti, R. (Ed.), *Political and administrative development*, Durham: Duke
University Press.

Leemans, A. F. (1976). *A conceptual framework for the study of reform of central
government*, Leemans, A.F. (Ed.), *The management of change in government*, The
Hague: Martinus Nijhoff. https://doi.org/10.1007/978-94-010-1383-3_2

Caiden, G. E. (1985). *Administrative reform-A global perspective*, *Indian Journal of
Public Administration*, XXXI(3), 459-471.
<https://doi.org/10.1177/0019556119850301>

9. ANNEXOS

Taula 1: Mostra desglossada de l'enquesta feta per L'Agència del Servei Civil de Ghana

Dimension	Measurement	Frequency	Percentage
Gender	Male	44	56.4
	Female	34	43.6
Total		78	100
Age	18-29	9	11.5
	30-39	43	55.1
	40-49	22	28.2
	50-59	4	5.1
Total		78	100
Job position	Senior management	36	46.2
	Management staff	32	41
	Junior staff	10	12.8
Total		78	100
Education level	Diploma level	4	5.1
	Bachelor's degree	27	34.6
	Post graduate diploma	6	7.7
	Master's level	40	51.3
	PhD	1	1.3
Total		78	100
Duration in service	Less than 3 years	8	10.3
	3-5 years	18	23.1
	5-7 year	11	14.1
	7-10 years	17	21.8
	11-20 years	19	24.4
	20 years above	5	6.4
Total		78	100
Service affiliation	Public services	23	29.5
	Civil service	42	53.8
	Local government	13	16.7
Total		78	100

Font: Journal of International Development Cooperation, 2019

Apartat explicatiu 1

Enfocaments de la RSC identificats en la literatura

La literatura ofereix diversos enfocaments clau sobre la reforma administrativa segons diversos autors (Ohemeng i Ayee, 2026; Farazmand, 2002; Maheswari, 1985):

→ Enfocament Integral

Aquest tipus de reforma administrativa busca arribar a tots els aspectes de l'administració pública de forma holística. Aquesta visió considera tots que els problemes de la gestió pública estan interrelacionats, i té un pensament bastant innovador. Algunes crítiques que té són la incapacitat solucionar tots els problemes de l'administració sense caure en generalitzacions. A més, la resolució dels problemes pot comportar una magnitud gegant i una demanda de recursos humans i financers excessius, lo qual pot provocar sense molta dificultat retrassos, ineficiències i la possible perdua d'objectius pel camí. Es un model difícil d'implementar en països amb baixos recursos (Agbevade, 2020).

→ Enfocament Incremental

L'enfocament incremental proposa canvis més concrets i gestionables a llarg termini. Aquest model permet ajustaments constants i l'adaptació a noves informacions i circumstàncies, el qual pot provocar que la reforma sigui molt més sostenible. Aquesta manera de reformar l'administració es veu afavorida per la seva capacitat de concentrar-se en àrees d'alt impacte i amb això obtenir guanys ràpids i visibles pels beneficiaris. També permet als legisladors aprendre del procés, per després millorar i afinar les estratègies i tècniques utilitzades per a reformes futures (Agbevade, 2020).

→ Enfocament de dalt cap a baix

El següent model és caracteritzat pel seu èmfasi en la implementació i direcció de reformes des del centre del poder polític. Les decisions i les polítiques públiques són formulades per les elits dels estats i després transferides a la burocràcia per la seva implementació final.

Encara que sigui un mètode de reforma ràpid, pot ser criticat per ignorar la veu de les zones més empobrides i d'aquelles classes menys benestants. A més, no s'involucren els nivells inferiors de l'administració i això pot polaritzar les mateixes institucions i fomentar la resistència (Agbevade, 2020).

→ Enfocament de baix cap a dalt

Aquest enfocament respon directament a les crítiques del model anterior, focalitzant-se en la participació ciutadana i la descentralització. El model considera molt important la inclusió d'una gran multiplicitat d'actors en el procés de la reforma, especialment aquells que pertanyin als nivells més baixos de la societat. L'empoderament de la ciutadania i permetre la seva participació activa, les reformes obtenen un grau de legitimitat major, democratitzant l'administració pública i fent-la una mica més deliberativa. Per no oblidar-se del fet que, amb aquest model, es crearia una institució transparent i capaç de rendir comptes (Agbevade, 2020).

→ Enfocament Institucional

L'enfocament institucional se centra en la reforma dels valors, la cultura i les estructures organitzatives internes per millorar l'adaptabilitat i l'eficiència. Inspirat en el nou institucionalisme, aquest model reconeix el valor dels aspectes més "*soft*" de les organitzacions en el procés de la RSC. A més, està demostrat que les relacions buròcrata-beneficiari en els països en vies de desenvolupament són especialment importants (Agbevade, 2020).

→ Enfocament Híbrid

Finalment, l'enfocament d'hibridació, conceptualitzat per Ohemeng i Ayee (2016), cerca la possibilitat de combinar les millors parts de cada model de reforma dels serveis civils amb l'objectiu de crear una estratègia més equilibrada i efectiva. Aquest enfocament teòric ens explica que cap model per si sol és capaç d'assolir tots els problemes i complexitats de la RSC (Agbevade, 2020).