
Policy Brief #39

**La generación de
consensos como
estrategia de la
reforma
regulatoria:
Colombia y el
primer concurso
de buenas
prácticas
regulatorias**

Mejora regulatoria

Temas asociados: La generación de consensos como estrategia de la reforma regulatoria: Colombia y el primero concurso de buenas prácticas regulatorias

Tiempo estimado de lectura: 10 minutos

Nota de la Dirección de Transformación Digital bajo el liderazgo de Mauricio Agudelo.

Autores de la nota:

Sebastián López Azumendi – Especialista Principal en Mejora Regulatoria de CAF banco de desarrollo de América Latina

María Jimena Padilla Berrio – Líder Mejora Regulatoria Departamento Nacional de Planeación de Colombia

Sebastián Vargas Fernández – Consultor

© 2023 Corporación Andina de Fomento

Las ideas y planteamientos contenidos en esta nota son de exclusiva responsabilidad de sus autoras y no comprometen la posición oficial de CAF

Resumen ejecutivo

- Desde 2021 el gobierno de Colombia organiza, por medio del Departamento Nacional de Planeación (DNP), el concurso de mejores prácticas regulatorias. El objetivo de la iniciativa es generar consensos alrededor de la mejora regulatoria por medio del empoderamiento de los funcionarios a cargo de implementar las políticas.
- Un aspecto no adecuadamente tratado de la reforma regulatoria es el grado de compromiso que se necesita por parte de los funcionarios responsables de su implementación. Es el aspecto más desafiante según las experiencias de distintos gobiernos de América Latina y de la OECD.
- La implementación de incentivos a funcionarios vino a complementar varias otras iniciativas del gobierno como fueron el documento CONPES 3816/2014 que contiene el alcance de la política regulatoria y varias otras iniciativas como la capacitación en gran escala de funcionarios y de comunidades de práctica.
- Los 2 concursos de mejores prácticas regulatorias (2021 y 2022) lograron 3 grandes resultados. En primer lugar, se observó un nivel mayor de compromiso de las entidades participantes en término de la adopción de reglas y documentos de política vinculados a las categorías del concurso. Por ejemplo, la Comisión Reguladora de las Comunicaciones (CRC) publicó, a partir del primer concurso, su política de mejora regulatoria en el año 2022.
- Otro resultado de los concursos fue una mayor preocupación acerca de la importancia que las agencias daban a la reforma regulatoria. En varias entrevistas se observaron la organización de “autodiagnósticos” con el fin de identificar las fortalezas y debilidades internas en materia de mejora regulatoria y promover nuevas estrategias al interior de la organización.
- El tercer resultado de las iniciativas de reconocimientos como el concurso fue el efecto motivacional que significó destacar el trabajo de funcionarios. Por ejemplo, el desempeño de la CRC permitió que la dirección ejecutiva de la institución comenzara a incluir los premios derivados del concurso como hitos de la gestión anual.

Esfuerzos de mejora normativa de Colombia

El objetivo de la Política de Mejora Normativa (PMN) es mejorar la calidad de las regulaciones que expiden entidades de gobierno, de modo que las mismas tengan los efectos positivos esperados, los que deben en toda ocasión superar sus costos de cumplimiento. Las bases de la política en el país se encuentran condensadas en el documento CONPES 3816 de 2014, el cual busca impulsar el uso de herramientas como el Análisis de Impacto Normativo (AIN) para diseñar regulaciones de calidad, a partir de un proceso analítico y riguroso que lleve a emitir políticas y medidas basadas en evidencia (DNP, 2022), así como la creación de instancias de articulación institucional y el fortalecimiento de capacidades en el nivel nacional y territorial, como una apuesta por la institucionalización de la política en el país.

En 2021 se inició la implementación de la Estrategia de Generación de Capacidades (EGC), la cual se compone principalmente de conferencias sobre temas asociados al Ciclo de Gobernanza Regulatoria como la consulta pública, Análisis de Impacto Normativo, evaluación ex post, inventario normativo, entre otros. Durante 2021 se realizaron 8 sesiones en las que asistieron 302 funcionarios, 74 en el primer semestre y 228 en el segundo semestre. Para 2022 es importante mencionar que la EGC alcanzó una asistencia de más de 2000 personas, siendo un aumento considerablemente significativo con respecto a 2021.

En cuanto a avances en la implementación, el Decreto 1468 de 2020 estableció que los documentos de Análisis de Impacto Normativo que realizan las entidades para expedir y/o modificar reglamentos técnicos, deben solicitar concepto técnico al Departamento Nacional de Planeación. Desde la entrada en vigencia del Decreto, hasta el cierre de 2022, se han emitido 43 conceptos técnicos, de los cuales 14 han sido para AIN simple y 29 para AIN completo¹. Adicionalmente, se han expedido guías metodológicas y material de consulta para apoyar a las entidades en la adopción de buenas prácticas.

Pese a los esfuerzos realizados, uno de los principales retos de la mejora regulatoria en Colombia sigue siendo la apropiación de buenas prácticas por parte de los funcionarios de gobierno. El desafío consiste en lograr que los funcionarios de gobierno perciban herramientas, como el Análisis de Impacto Normativo, como un mecanismo para tomar mejores decisiones y disminuir los espacios de discrecionalidad que caracterizan al proceso decisorio público. Para ello, además de normativas y procedimientos, se requieren estrategias e incentivos que ayuden a las entidades a incorporar buenas prácticas en sus procesos regulatorios.

¹Con las lecciones aprendidas por cuenta de la implementación del AIN en el proceso de expedición de reglamentos técnicos (Decreto 1595 de 2015), en 2020 se expidió Decreto 1468 que, entre otras cosas, implementó dos alternativas metodológicas de AIN según las necesidades y/o particularidades de la temática a regular. En esta medida, la primera de las alternativas - el AIN completo (la metodología que se venía utilizando hasta la fecha) - se limitó a aquellas situaciones en las que los cambios regulatorios que se pretendan incorporar hagan más exigentes y/o difíciles de cumplir la norma. Entre estas situaciones se debe considerar la creación o aumento de requisitos técnicos productos o los cambios en procedimientos de evaluación de la conformidad (por ejemplo, de primera a tercera parte). El AIN simple, la segunda de las alternativas, se creó como alternativa metodológica para estudiar aquellos cambios regulatorios que generen beneficios adicionales para los actores sujetos a la regulación y hagan su situación menos gravosa.

El rol de los incentivos en el sector público

En su evaluación de los análisis de impacto regulatorios, la Oficina Nacional de Auditoría del Reino Unido (“United Kingdom’s National Audit Office”) identificó la necesidad de cambiar la cultura regulatoria del sector público a partir de incentivos claros, como uno de los desafíos más relevantes para mejorar la implementación del Análisis de Impacto Regulatorio (AIR). Es decir, una reforma regulatoria exitosa se apoya tanto en el “qué” (por ejemplo, diseño de la herramienta de análisis costo beneficio), como en el “cómo” (por ejemplo, la definición de una propuesta de valor al resto del sector público para lograr su compromiso con la agenda).

Existen factores motivacionales no monetarios que pueden incidir en determinadas acciones dentro de los actores que conforman el sector público (Dixit, 2002). Por un lado, los propósitos éticos o idealistas compartidos dentro de la cultura organizacional se encuentran asociados a la utilidad de participar de determinadas prácticas o actividades que, independientemente de la retribución monetaria, implican un sentido de pertenencia de los trabajadores con la entidad. Por otro lado, la profesionalidad puede asociarse a un código de conducta compartido entre un grupo de profesionales del mismo nivel, donde el profesional recibe recompensas ocupacionales por la tarea o función “encomendada”, obteniendo como resultado mayor autonomía y sensación de participación sobre su rol o trabajo en la organización (Eran Vigoda-Gadot y Galit Meisler, 2010).

La literatura existente es coincidente en afirmar el impacto significativo y positivo de los incentivos en satisfacción laboral (Gader, 2021; Frey, 2007; Sarwar y Abugre, 2013; Jawad et al 2021), el cual no ocurre en cualquier contexto, y supone considerar varias circunstancias (Frey, 2007). Existen incentivos que se derivan del reconocimiento, que funcionan mejor cuando (i) es difícil evaluar el desempeño, (ii) se establece un reconocimien-

to social difícil de alcanzar por otros medios, y (iii) la autoridad otorgante lo hace ocasionalmente, de manera clara y definida.

El concurso de Buenas Prácticas Regulatorias en Colombia: estrategia e incentivos

Teniendo en cuenta los desafíos de incrementar los niveles de consenso sobre la mejora regulatoria y de incentivar su cumplimiento, se decidió llevar adelante un concurso que reconociera los esfuerzos llevados adelante por distintas entidades de gobierno.

El Concurso de Buenas Prácticas Regulatorias se llevó a cabo en Colombia por primera vez en el año 2021, y fue liderado conjuntamente por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y el Banco de Desarrollo de América Latina CAF. El concurso se pensó no sólo como una estrategia para incentivar la adopción de buenas prácticas regulatorias en el sector público, sino también como una forma de intercambiar buenas prácticas entre las distintas agencias de la administración, y como un medio para reconocer a las entidades que han venido liderando la implementación de la política en el país, así como afianzar el liderazgo del DNP.

En marzo de 2021 se lanzó la iniciativa, invitando a participar al sector público, especialmente aquellas entidades que emiten regulación. A tales efectos se identificaron seis categorías destinadas a reflejar distintas prácticas regulatorias (tabla 1), que van en línea con las etapas del ciclo de gobernanza regulatorio, y las directrices del documento CONPES 3816 de 2014. Adicionalmente, se abrió una modalidad para que las entidades territoriales postularan sus iniciativas, teniendo en cuenta las seis categorías. En el marco del proceso del concurso se llevaron a cabo distintas sesiones destinadas a dar a conocer la iniciativa.

Tabla 1. Categorías del primer concurso de buenas prácticas regulatorias en Colombia 2021

Categoría
Adopción Institucional de la Política
Análisis de Impacto Normativo
Evaluación Ex Post
Consulta Pública
Simplificación Administrativa
Depuración Normativa
Línea: Territorialización
Servicio de uso

Fuente: Anuario de Buenas Prácticas Regulatorias (DNP, 2022).

En agosto de 2021, fecha de cierre del concurso, se recibieron 52 postulaciones. La cantidad y variedad de las propuestas confirmaron la relevancia de reconocer esfuerzos y de conocer experiencias que se encontraban inclusive fuera del radar de DNP. Con base en la información aportada en cada postulación, así como los criterios establecidos para cada categoría, se definieron dos finalistas, los cuales fueron entrevistados posteriormente por un equipo de jurados compuestos por distintas corrientes: academia, sector privado y la CAF. Finalizado este proceso, se tuvieron los resultados de primer y segundo lugar en cada categoría (tabla 2).

Tabla 2: Ganadores del primer concurso de buenas prácticas regulatorias en Colombia 2021 por cada categoría

Categoría	Institución	Iniciativa postulada
Adopción Institucional de la Política	1. Ministerio de Educación Nacional	Expedición de la guía de implementación de la Política de Mejora Normativa.
	2. Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC)	Conformación del Comité de Reestructuración, mediante la Resolución CRC 243 de 2019.
Análisis de Impacto Normativo	1. Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC)	Prestación del Servicio Postal Universal, mediante la Resolución CRC 6128 de 2020.
	2. Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico (CRA)	Esquemas diferenciales de la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo.
Evaluación Ex Post	1. Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC)	Estudio de impacto del marco regulatorio 2015-2017
	2. Ministerio de Salud y Protección Social	Evaluación ex post del Decreto 3249 de 2006
Consulta Pública	1. Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC)	Proceso de consulta pública de la agenda regulatoria 2020-2021
	2. Superintendencia de Transporte	Consulta Pública de la expedición de la Circular Única de infraestructura y transporte.
Simplificación Administrativa	1. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT)	Estado Simple, Colombia Ágil.
	2. Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC)	Web scraping de planes de servicios de telecomunicaciones.
Depuración Normativa	1. Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC)	Actualización del régimen de reportes de información con un enfoque de simplificación, mediante la Resolución CRC 6333 de 2021
	2. Superintendencia de Transporte	Circular Única que deroga 387 circulares.
Territorialización	1. Alcaldía de Medellín (Adopción institucional)	Lineamientos para la mejora normativa en el marco del proceso de gestión jurídica, el Modelo de Gerencia Jurídica Pública y el pilar de direccionamiento jurídico, mediante Decreto 747 de 2021.
	2. Secretaría de Integración Social de Bogotá (depuración normativa)	Depuración normativa a partir de la reestructuración del Comité Institucional de Gestión y Desempeño de la Secretaría Distrital de Integración Social.

Fuente: elaboración propia a partir del anuario de Buenas Prácticas Regulatorias

Resultados del concurso

Con el objetivo de recoger percepciones sobre la contribución a la gestión del primer concurso, se llevaron a cabo siete entrevistas

semiestructuradas con algunas de las entidades finalistas. Los principales hallazgos se presentan a continuación (tabla 3).

Impactos	Impactos al interior de las instituciones participantes
Fortalecimiento de capacidades institucionales de la gobernanza regulatoria al interior de las entidades participantes	<ul style="list-style-type: none">• Procesos de sensibilización y concientización frente a la mejora regulatoria en las entidades, sin necesariamente estar obligados jurídicamente.• Desarrollo de comunidades de aprendizaje a partir de las buenas prácticas de mejora regulatoria.
Consolidación de una cultura organizacional alrededor de la Mejora Regulatoria	<ul style="list-style-type: none">• Ruptura de "resistencias" al interior de las organizaciones frente a la mejora regulatoria.• Generación de autodiagnósticos al interior de las entidades para identificar fortalezas y debilidades en materia de mejora regulatoria.• Fortalecimiento del trabajo en equipo y mayor cohesión al interior de la organización frente a la importancia de la mejora regulatoria.
Reconocimiento y valoración externa como factor motivacional e incentivo	<ul style="list-style-type: none">• Impacto reputacional al visibilizar las experiencias y prácticas de las entidades frente a la mejora regulatoria.• Retroalimentación externa de expertos que ayudan a evaluar e identificar fortalezas y debilidades en mejora regulatoria.• Incentivos de liderazgo y competitividad entre las entidades para impulsar los procesos de mejora regulatoria.
Adopción de buenas prácticas de simplificación normativa	<ul style="list-style-type: none">• Documentación y sistematización de procesos de mejora regulatoria.• Procesos de depuración y simplificación normativa al interior de las culturales organizacionales.

Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas con ganadores del concurso

1. Fortalecimiento de capacidades e institucionalidad de la gobernanza regulatoria al interior de las entidades participantes

Uno de los principales efectos identificados del Primer Concurso de Buenas Prácticas Regulatorias obedece al reconocimiento de la importancia de desarrollar y fortalecer capacidades en torno a las prácticas de gobernanza regulatoria al interior de las entidades participantes, destacándose el desarrollo de marcos procedimentales internos con lineamientos para la expedición de regulaciones. Aunque antes del concurso existían procedimientos asociados a la expedición de regulaciones, a partir del Primer Concurso de Buenas Prácticas Regulatorias se consolidó la necesidad la construcción de reglas internas y memorias justificativas que permitieran fortalecer los procesos internos de mejora regulatoria.

La gran mayoría de las entidades entrevistadas evidenciaron que el concurso permitió transformar su percepción frente a la necesidad de tener una disposición normativa (decreto o Ley) como buena práctica para desarrollar procesos de mejora regulatoria en las entidades, generando una mayor sensibilidad en torno a su importancia, y a que se podían adoptar las herramientas sin que mediara una disposición jurídica necesariamente.

Dentro de los hallazgos, cuatro de las entidades entrevistadas manifestaron que a partir del concurso fue más fácil vincular múltiples áreas y lograr cohesionar a toda la organización en torno a la mejora regulatoria como un objetivo común y de reconocimiento colectivo.

Sin embargo, pese a reconocer que se podía empezar a implementar la política sin una disposición normativa previa, el hecho de no contar con un soporte jurídico vinculante fue percibido como un “obstáculo” para la adopción de prácticas de mejora regulatoria (Entrevista entidad 6, agosto 1 de 2022), y en esa medida, la necesidad de tener instrumentos y procedimientos para expedir regulaciones generó comunidades de aprendizaje y práctica al interior de las entidades que movilizan la construcción de capacidades y conocimiento alrededor de las herramientas de la política. Esta concientización fue referida por las entidades entrevistadas como un efecto del Primer Concurso de Buenas Prácticas Regulatorias en todos los niveles, incluyendo a los tomadores de decisión y las áreas técnicas.

2. Consolidación de una cultura organizacional alrededor de la Mejora Regulatoria

Uno de los aspectos que sobresalen como consecuencia del Primer Concurso de Buenas Prácticas Regulatorias tiene que ver con la consolidación de una cultura organizacional en torno a la política, estableciendo criterios que permitan su implementación. Alrededor de los hallazgos encontrados en las entrevistas, uno de los actores entrevistados expresó que el cambio en la cultura organizacional permitió transformar el imaginario frente a la mejora regulatoria y su relevancia de cara a mejorar la calidad de las regulaciones (Entrevista 6, agosto 1 de 2022).

Las entidades entrevistadas coincidieron en el desarrollo de “autodiagnósticos” como uno de los efectos del proceso competitivo que incentivó el concurso, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades internas en materia de mejora regulatoria y promover nuevas estrate-

gias al interior de la organización. Esto permitió incorporar nuevas prácticas y procedimientos orientados al fortalecimiento interno de cada entidad, que ayudó a minar las resistencias al interior de las organizaciones respecto a la implementación de la política de la mejora regulatoria, en tanto no era una imposición basada en una legislación.

En particular, dos entidades expresaron las discusiones internas que resultaron a partir de su participación en el concurso, lo cual permitió mayor trabajo en equipo al incorporar nuevos lenguajes y reflexiones respecto a la importancia de adoptar dichos estándares que permitieran visibilizar el rol de las entidades y los beneficios de la mejora regulatoria al interior de sus organizaciones (Entrevista entidad 4 y 6, 29 de julio y 1 de agosto de 2022).

Adicionalmente, la gran mayoría de las entidades resaltó que la posibilidad de ser competitivos y lograr el liderazgo normativo frente a otras entidades (Entrevista entidad 5, 29 de julio de 2022) contribuyó determinadamente a fortalecer la cohesión al interior de las organizaciones, promover su importancia entre los distintos equipos de la organización e incentivar la política de mejora regulatoria como una necesidad.

3. Reconocimiento y valoración externa como factor motivacional e incentivo

El impacto reputacional fue percibido como uno de los incentivos más relevantes en las siete entidades entrevistadas, teniendo en cuenta la oportunidad de compartir las experiencias de cada entidad en las prácticas de mejora regulatoria, lo cual potenció el trabajo de los equipos y/o dependencias internas para

visibilizar sus aportes a nivel nacional e internacional (Entrevista 4, 29 de julio de 2022). El hecho de haber sido reconocidas y visibilizadas en el marco del concurso fue un incentivo para seguir trabajando en la implementación de la política regulatoria al interior de las entidades, ante la expectativa de poder postular su trabajo en una próxima edición del concurso. Esto permitió legitimar e incentivar la participación de entidades con poca experiencia en mejora regulatoria, especialmente en los niveles locales y territoriales (Entrevista entidad 6, 1 de agosto de 2022).

Para el total de las entidades entrevistadas, el hecho de que sus iniciativas hubieran sido evaluadas por expertos en la política regulatoria a nivel nacional e internacional (la evaluación de los jurados) fue percibido como un mecanismo de fortalecimiento de los procesos de mejora regulatoria al interior de las organizaciones (Entrevista entidad 6, 1 de agosto de 2022), en tanto pudieron identificar fortalezas y retos en las formas como estaban aplicando las distintas herramientas de la política, y ayuda a tener marcos de referencia para mejorar (Entrevista entidad 7, 1 de agosto de 2022).

4. Adopción de buenas prácticas de simplificación normativa

Como consecuencia del posicionamiento de algunas entidades como referentes en materia regulatoria en el país, el concurso permitió identificar la necesidad de documentar y sistematizar los procesos de mejora regulatoria que venían haciendo, pues muchos eran solamente un ejercicio que se quedaba en los equipos de trabajo que lo realizaban. Al ser consultadas por otras entidades y actores que querían conocer sus buenas prácticas, las entidades advirtieron la necesidad de dejar por escrito sus experiencias, lo que contribu-

ye a generar literatura y evidencia alrededor de la implementación de la política en el país (Entrevista entidad 4 y 5, 29 de julio de 2022). El hecho de centralizar los esfuerzos en materia regulatoria a través de un documento significó la oportunidad de organizar herramientas dispersas y destacar los caminos que han recorrido las entidades que les ha permitido liderar sus procesos regulatorios (Entrevista entidad 7, 01 de agosto de 2022).

Adicionalmente, uno de los actores entrevistados destacó como experiencia la digitalización de la documentación normativa a través de una biblioteca virtual, la cual obtuvo un mayor fortalecimiento y visibilización a partir del Concurso. Como resultado, este instrumento de recopilación normativa adoptó con mayor celeridad las prácticas de simplificación y depuración normativa, aunado a la incidencia en términos de uso de los miembros de la organización (Entrevista entidad 7, 1 de agosto de 2022).

Conclusiones

El concurso de buenas prácticas regulatorias de Colombia permitió generar el reconocimiento y posicionamiento de las entidades que vienen implementando herramientas de mejora así como el empoderamiento de sus funcionarios. A partir de la propuesta elaborada por el DNP, las distintas agencias de gobierno recibieron señales en la dirección de hacia dónde se quería llevar la implementación de la política de mejora regulatoria. Dichas señales, como fuera expuesto anteriormente, consistieron en incentivos vía el reconocimiento de las entidades de gobierno.

Por lo general, los programas de mejora regulatoria asumen la burocracia administrativa como un agente pasivo que, a partir de directivas normativas, actuará en la dirección esperada. Sin embargo, en el caso de Colombia, como en el de otros países tanto de OCDE como fuera de OCDE, el principal desafío es precisamente la reconversión de funcionarios para comenzar a pensar en

términos de darle un sentido a la implementación de la política que destaque la importancia de construir regulaciones de manera rigurosa y evaluarlas periódicamente.

De acuerdo con los hallazgos encontrados en las entrevistas, el concurso fue un canal que ayudó a la integración de diversos actores como la academia, gobierno, sector privado y organismos multilaterales en torno a la evaluación de las iniciativas finalistas.

Las entrevistas también permitieron identificar la generación de consensos como uno de los resultados más relevantes del concurso. En efecto, la organización del concurso, y su efectiva diseminación, lograron que las agencias de gobierno se familiarizaran con la política de mejora regulatoria y vieran esta plataforma como una excelente oportunidad para mejorar su gestión.

Bibliografía

- Burgess, S & Ratto, M. (2003). The Role of Incentives in the Public Sector: Issues and Evidence. *Oxf Rev Econ Policy*. 19.
- Calle, J. (2018). Regulando con calidad: el aporte de la OCDE. *Foro jurídico (Lima)*, N° 17, 2018, pp. 47 - 70 / ISSN: 2414-1720 (impreso) / ISSN: 2520-9922
- Dixit, A. (2002). "Incentives and Organizations in the Public Sector: An Interpretative Review," *Journal of Human Resources*, University of Wisconsin Press, vol. 37(4), pages 696-727.
- DNP (2022). Anuario de Buenas Prácticas Regulatorias. Primer Concurso de Buenas Prácticas Regulatorias – 2021. Recuperado de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/ERel/Anuario_Concursos_Buenas_Practicas_Regulatorias_2021.pdf
- DNP (2022a). La Política de Mejora Regulatoria en Colombia: de la teoría a la práctica. Notas de política de Mejora Regulatoria No. 1. Recuperado de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/ERel/Serie_01_La_Politica_de_Mejora_Regulatoria_en_Colombia_De_la_teor%C3%ADa_a_la_practica.pdf
- Eran Vigoda-Gadot y Galit Meisler (2010). Emotions in Management and the Management of Emotions: The Impact of Emotional Intelligence and Organizational Politics on Public Sector Employees. *Public Administration Review*, (Vol. 70, No. 1 (Jan. - Feb., 2010), pp. 72-86 (15 pages). Disponible en <https://www.jstor.org/stable/40469112>
- Frey, Bruno. "Awards as Compensation," *European Management Review*, Volume 4, Number 1, 2007, pp. 6-14(9) Palgrave Macmillan.
- Gader, Abdulkhaleq Nader. 2021. "The Effect of Non-Monetary Incentives & Work Environment on Employee's Job Satisfaction". Business administration department, Shaqlawa technical college, Polytechnic University, Iraq.
- Jawad Abbas, Noor un Nisa Khan and Salima Barkat Ali K. 2021. "Examining the Role of Motivation and Reward in Employees' Job Performance through Mediating Effect of Job Satisfaction: An Empirical Evidence". *International Journal of Organizational Leadership*.
- Latorre, I., & de los Andes, U. (2014). La política de mejora regulatoria: oportunidades y desafíos para Colombia. *Revista De Derecho Público*, (33), 1–35. <https://doi.org/10.15425/REDEPUB.33.2014.25>

Levi, F. (2010). Regulation & Regulatory Governance. Handbook on the Politics of Regulation. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/254908793_Regulation_Regulatory_Governanc

López (2022). Inteligencia regulatoria. Algunas herramientas para diseñar y analizar regulación. Legis.

OECD (2019). Indicators of Regulatory Policy and Governance Latin America 2019 Colombia. Recuperado de: <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/Colombia-country-profile-regulatory-policy-en.pdf>

Querbach, T. y Arndt, C. (2017). Política regulatoria en América Latina: Un análisis de la situación actual. OECD Regulatory Policy Working Papers No. 7. Recuperado de: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/940ec5c6-es.pdf?expires=1656978955&id=id&accname=guest&checksum=28636E65F45374F817BE19881640E25F>

Robinson (2015). From Old Public Administration to the New Public Service. UNDP. Recuperado de <https://www.undp.org/publications/old-public-administration-new-public-service> OECD. (2012). Recomendación del Consejo Sobre Política y Gobernanza Regulatoria. París: OECD Publishing.

Sarwar, S., & Abugre, J. (2013). The influence of rewards and job satisfaction on employees in the service industry. In the Business & Management Review, 3(2), 22- 32.





caf.com
@AgendaCAF