

INFORME DE RELATORÍA

Área temática: La profesionalización como pilar de la administración pública del siglo XXI

Coordinador: Maximiliano Campos Ríos. Profesor-Investigador. Universidad de Buenos Aires (UBA). Argentina

El informe de relatoría que se presenta en las siguientes páginas resume las principales líneas de abordaje del asunto de esta área temática y condensa las reflexiones, críticas y debates que se dieron en torno de las diferentes miradas y perspectivas de análisis planteadas por cincuenta y nueve expositores a lo largo de trece paneles, cuatro presentaciones especiales y tres paneles *fast*.

Esta área temática tiene como eje central la reflexión sobre los desafíos que el actual contexto dinámico plantea para la función pública. Los diversos abordajes presentados muestran la variedad de aristas desde la que se puede trabajar por la profesionalización del servicio civil y que es materia tanto para teorizar como para accionar empíricamente. Pensar y accionar sobre las particularidades que circundan a las administraciones iberoamericanas, entender cómo ello afecta a sus sociedades y esbozar respuestas.

El siglo XXI, surcado por la masividad de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), la digitalización y la irrupción de la sociedad del conocimiento, pone a los Estados y sus administraciones ante el desafío de estar a la altura de los cambios para dar respuestas a las demandas sociales, cada vez más complejas y diversas.

La era exponencial penetró en nuestras sociedades y hoy no son las mismas que hace diez años, a pesar de que diez años en la historia humana sean poco tiempo para que se arraiguen cambios tan profundos. Sin embargo, esta es la velocidad de los cambios a los que se enfrentan las administraciones públicas y, dada su función esencial de proveer servicios a la ciudadanía para ayudar a su desarrollo, en el escenario actual las organizaciones y las administraciones deben acompañar los cambios sociales.

Para ello, es fundamental que el personal civil que forma parte de esas administraciones sea capacitado y formado para dar respuestas a las necesidades actuales. De esta manera, la profesionalización del personal de la administración pública es esencial, ya que se revela como el eje sobre el cual construir y alcanzar los estándares necesarios para generar valor público.

La profesionalización implica el desarrollo de capacidades estatales que contribuyan a mejorar la entrega de servicios y a reforzar la relación entre la ciudadanía y el Estado, elevando, así, la confianza en los Gobiernos. Por ello, además de la profesionalización de las burocracias, se vuelve ineludible avanzar en el abordaje de la profesionalización de los procedimientos y de la cultura organizacional, de cara a las transformaciones digitales y sociales que a las que nos enfrenta el siglo XXI.

A continuación, se presenta un resumen del contenido del área temática en el que se destacan las contribuciones para cada una de las aristas abordadas.

Conformación de los paneles

A través de las presentaciones de cincuenta y nueve ponentes se pudo acceder a la variedad de temas que ocupan a las administraciones públicas latinoamericanas y a la calidad de la producción científica, académica y práctica de la región. Todos los expositores que han compartido, debatido y reflexionado en esta área temática pertenecen a países miembros del CLAD, entre los que se encuentran Argentina, Brasil, Chile, El Salvador, España, Guatemala, México, Perú y Venezuela.

Los paneles se caracterizaron por las diversas modalidades que adoptaron, como los paneles especiales y las presentaciones ministeriales, donde representantes de organismos privados y funcionarios de alta jerarquía expusieron e intercambiaron sus experiencias, los paneles *fast*, que en media hora los expositores compartieron sus experiencias innovadoras con el auditorio y los paneles regulares representados por una diversidad de países e instituciones, lo cual enriqueció la discusión y puesta en común.

Manteniendo la tendencia de años anteriores, la procedencia institucional de los expositores se divide en cinco grupos. El grupo con mayor cantidad de representantes está compuesto por los funcionarios y servidores de diversos organismos públicos, quienes no solo presentaron sus experiencias y análisis de los contextos nacionales y subnacionales, sino que también expusieron, desde los niveles más concretos de la praxis administrativa, sus diagnósticos y las falencias que se forman parte de sus realidades.

Los representantes de instituciones académicas forman parte del segundo grupo más numeroso, compuesto por miembros de universidades, centros de estudios, *think tanks* y centros de formación profesional, quienes se abocaron a desarrollar trabajos de diversa índole, tanto teórica y filosófica como empírica, producto de su *expertise* relativa al análisis administrativo y sus impactos.

En tercer lugar, se encuentran los ponentes de instituciones privadas, en una magnitud muy superior a la anterior edición del Congreso. Esto pone de manifiesto que la profesionalización de la administración pública es una temática de vital importancia para el desarrollo de sociedades más justas y equitativas, y que puede y debe ser pensada y analizada desde todas las miradas posibles que ayuden a mejorar el servicio público y la vida de la ciudadanía.

Finalmente, con menor cantidad de representantes se ubican las organizaciones de la sociedad civil y los organismos internacionales, lo que habla a las claras de un diálogo abierto a la participación de diferentes actores sociales y políticos, en una suerte de gobernanza administrativa que pone de manifiesto que la profesionalización de la administración pública no es un tema privativo del orden estatal, sino que tiene efectos directos sobre la sociedad toda y por ello es un pilar de la dinámica de desarrollo del siglo XXI.

En cuanto a la representación de géneros, es importante destacar que este año se ha registrado casi la misma cantidad de participantes femeninas que masculinos, quienes solo sobrepasan a las primeras por tres expositores. De esta manera, no solo se acentúa la tendencia de incremento de la participación femenina a lo largo de los últimos años, sino que ha dado un salto cuantitativo y se ubica en la posición más cercana a la paridad hasta el momento.

Temáticas abordadas

A lo largo de trece paneles, cuatro presentaciones especiales y tres paneles *fast* se abordaron las diferentes aristas que tiene la profesionalización de la administración pública, lo que demuestra que efectivamente es un pilar sobre el cual construir el servicio público del siglo XXI.

En este sentido, entre los temas más tratados se encuentra la influencia de las TIC en las administraciones públicas y la necesidad de generar estrategias, cursos y programas para actualizar los conocimientos y capacidades del personal administrativo.

De la mano de la penetración de las tecnologías emerge la necesidad de gestionar el conocimiento que implican, por lo que este año estuvieron presentes discusiones sobre la utilización de la inteligencia artificial, cómo utilizarla en el Estado y cómo preparar al servicio civil para estar a la altura de los desafíos que entraña. También las problematizaciones en torno de la pandemia de COVID-19 estuvieron presentes nuevamente.

Esto demuestra que, si bien a nivel mundial los casos y los decesos han disminuido fuertemente, la pandemia impactó de tal manera en nuestra vida que estamos empezando a ver algunas de sus consecuencias. Entre ellas, se encuentra una que nos compete y es la necesidad de repensar las organizaciones públicas como respuesta a los cambios sociales provocados.

Una vez superadas las urgencias y reorganizadas las prácticas para no paralizar las administraciones, toca evaluar los aciertos y desaciertos y considerar los aspectos que llegaron para quedarse, porque las respuestas que dieron los Estados a los desafíos de la pandemia cambiaron la forma de concebir, pensar, analizar y actuar de la administración pública.

Teniendo en cuenta los cambios y desafíos sociales que planteó, se discutieron experiencias que dieron cuenta de las diversas maneras en que las administraciones públicas comprendieron los nuevos escenarios y cuáles fueron las estrategias diseñadas para hacerles frente. Unido a ello, se problematizaron y esbozaron los nuevos roles de las administraciones y sus nuevas formas de organización hacia el interior, es decir, poniendo el foco en las culturas organizaciones y señalando que los servidores públicos son actores del cambio institucional.

Otro de los temas que año a año va siendo cada vez más pensado y analizado es la necesidad de capacitar a la Alta Dirección Pública. Este segmento que lidera el accionar de las administraciones tiene sus propias características y conforma una fracción con identidad y particularidades bien definidas. Por este motivo, es necesario abordar la cuestión de su capacitación y profesionalización desde una perspectiva propia y que atienda a su sustantividad.

Si bien para gestionar la cosa pública es necesario desarrollar las capacidades estatales, entre las que se encuentra la profesionalización del servicio civil para estar a la altura de las demandas de los tiempos actuales, el otro foco de la cuestión es necesario dirigirlo hacia otro de los actores principales, que es la ciudadanía. Una ciudadanía con mayor participación tanto en las decisiones como en el control de las acciones gubernamentales, a través de la profundización de la acción conjunta en términos de ejecución y evaluación de políticas públicas. Así, la gobernanza es un aspecto ineludible en este escenario y muchos de los trabajos expuestos dieron cuenta del fenómeno.

Más allá de los diferentes aspectos desde los cuales se puede trabajar la profesionalización de la administración para responder a los desafíos de la nueva era, los trabajos presentados y discutidos guardan una coherencia y organicidad que posibilita hilar los contenidos de los paneles en un diálogo constante y recíproco con los demás. En este sentido, es destacable que las exposiciones no se pueden dejar de observar como un todo orgánico.

Con una destacada amplitud de visiones y enfoques, los mencionados temas fueron abordados desde análisis académicos en perspectiva teórica y filosófica, hasta exposiciones sobre la praxis administrativa y las enriquecedoras experiencias y casos de éxitos presentados.

Sobre el contenido de los paneles

En los paneles especiales se presentaron las máximas autoridades de los institutos de capacitación y órganos rectores de la gestión de la administración pública de diversos países miembros del CLAD, funcionarios ejecutivos electos y funcionarios de nivel ministerial, entre los que participó también el Secretario General del CLAD, Francisco Velázquez López.

Entre los temas tratados se destacan los análisis sobre la necesidad de que el Estado fortalezca sus capacidades y delinee estrategias para que su personal pueda gestionar el conocimiento en materias tan diversas como las inteligencias institucional, colectiva y artificial, en el actual contexto de la expansión de las tecnologías y alta digitalización. De esta manera, los diferentes paneles coincidieron en señalar que las capacitaciones son el motor fundamental para mejorar, avanzar y concretar el desarrollo de la región.

De la mano de ello, se discutió sobre los ineludibles cambios que trajo la pandemia de COVID-19, de qué manera inciden en los procesos de innovación pública y cómo gestionarlos.

Los paneles *fast* presentaron diversas temáticas, en las que estuvieron los hallazgos de los estudios relacionados con la adaptabilidad de los segmentos líderes de la administración pública ante situaciones de crisis y la creación de mecanismos de apoyo que, con el foco puesto en el recurso humano, ayuden a desarrollar una nueva cultura y actitudes frente a esas adversidades.

También se dio una interesante exposición sobre la necesidad de profesionalizar a los servidores encargados de los mecanismos de supervisión de la administración de los recursos públicos y que las capacitaciones para este sector no entrañan únicamente aspectos técnicos, sino que es necesario pensarlas desde el ordenamiento jurídico.

Por otro lado, se presentaron conclusiones sobre la participación ciudadana mediada por la virtualidad y cómo se relaciona ello con el desarrollo de competencias del sector público. Y en esta vía de incidencia del tercer sector, se discutieron los resultados de programas implementados por una organización de la sociedad civil que buscan fortalecer la gestión pública y el desempeño de los agentes estatales.

Uno de los aportes más destacables de las ponencias de los paneles *fast* es que se analizaron los casos a nivel subnacional, es decir, aquellos en los que la administración pública tiene mayor relación con la ciudadanía y mayor capacidad de generar impactos directos.

En lo que respecta al resto de los paneles regulares, los temas más abordados estuvieron relacionados con la necesidad de innovación de las administraciones, traducidas en términos de desarrollo tecnológico y digitalización, para estar a la altura de los cambios sociales y de las nuevas demandas. Sumado a ello, las transformaciones producto de la pandemia de COVID-19 mostraron no solo las posibilidades de adaptación de las administraciones públicas, sino también los límites con los que se encuentran y que es una necesidad de primer orden resolver.

Como dejaron claro los expositores, la profesionalización de la administración pública reviste una diversas formas y aristas que los paneles de esta área temática se ocuparon de abordar. Una de ellas es la referida a la capacidad de compromiso laboral que el sector público tenga con respecto de su tarea y de qué manera se puede trabajar y aumentar para eficientizar la gestión, dando lugar a la posibilidad de aprender de los errores.

La importancia de la profesionalización no se circunscribe a la práctica diaria de gestión de los asuntos públicos, sino que procesos de capital importancia como las transiciones gubernamentales también deben estar contemplados. Esto responde no solo a las consecuencias que tienen para las burocracias gubernamentales en términos de reemplazo de posiciones de liderazgo, reorientación de políticas y nuevos patrones de interacción con la sociedad, sino porque el entero proceso de transición requiere de procesos profesionalizados, transparentes y estructurados que requiere de líderes y equipos con capacidad de ejecución.

Se puso de manifiesto que la discusión en torno de las capacitaciones de las administraciones públicas no entraña únicamente una orientación unidireccional, es decir, de los institutos de capacitación hacia los agentes públicos, sino que puede revestir diversas formas. Entre ellas, la experiencia de *mentoring*, que implica una dinámica bidireccional en la que el personal experimentado en la dirección pública pone a disposición sus conocimientos para compartirlos con otros agentes, a la vez que quienes desean ocupar cargos de gestión buscan un apoyo basado en la experiencia.

El segmento directivo de la administración pública también fue objeto de amplia discusión y a través de diversos paneles y ponencias quedó explicitada la necesidad no solo de profesionalizarlo, sino de innovar en los procesos para que accedan a sus cargos y avancen en sus carreras con base en el mérito, idoneidad e integridad. Se necesitan tanto estrategias de selección de personal orientadas a identificar los mejores perfiles, basadas una visión estratégica de lo que implica ser directivo, como la generación y capacitación en mecanismos para la gestión del conocimiento que lleven al desarrollo de la entidad pública.

En relación con la capacitación de este segmento, se han presentado los resultados de experiencias y programas desarrollados en los tres poderes estatales, lo que amplía y enriquece el abordaje del tema, habitualmente circunscripto a la administración dependiente del Poder Ejecutivo.

El área temática en números

- 13 paneles.
- 4 presentaciones especiales / paneles ministeriales.
- 3 paneles *fast*.

- 59 expositores:
 - Representación de género:
 - 28 mujeres.
 - 31 hombres.

 - Representación de países miembros del CLAD:
 - 8 ponentes de Argentina.
 - 23 ponentes de Brasil.
 - 5 ponentes de Chile.
 - 2 ponentes de El Salvador.
 - 3 ponentes de España.
 - 4 ponentes de Guatemala.
 - 3 ponentes de México.
 - 10 ponentes de Perú.
 - 1 ponente de Venezuela.

 - Representación institucional:
 - 37 ponentes de organismos públicos.
 - 10 ponentes de instituciones académicas.
 - 2 ponentes de OSC.
 - 1 ponente de organismo internacional.
 - 9 ponentes de instituciones privadas.