

INFORME DE RELATORÍA

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

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

Contenido del área temática

El presente informe de relatoría da cuenta de las sesiones y discusiones que se mantuvieron en el marco de esta área temática, en las que se exploraron los desafíos y oportunidades que enfrenta la profesionalización en el contexto dinámico y desafiante del siglo XXI, así como las estrategias innovadoras que se proponen para fortalecer este componente esencial. Desde la formación académica y el desarrollo de habilidades especializadas, hasta la implementación de políticas de gestión eficientes, la profesionalización se erige como un factor clave para mejorar la calidad del servicio público y fortalecer la confianza ciudadana en las instituciones gubernamentales. Este informe busca sintetizar las ideas, experiencias y perspectivas compartidas durante el Congreso, proporcionando una visión integral de la relevancia y el impacto de la profesionalización en el marco de la administración pública contemporánea.

En el contexto del siglo XXI, caracterizado por cambios vertiginosos, la masificación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), la digitalización y la emergencia de la sociedad del conocimiento, se ha reconfigurado drásticamente el panorama en el cual las instituciones estatales operan. Este cambio exponencial, caracterizado por la velocidad de las transformaciones sociales, presenta una serie de complejidades que requieren una cuidadosa consideración y la necesidad de profesionalización de la administración pública se erige como un imperativo ineludible. La complejidad y la magnitud de los desafíos contemporáneos exigen un cuerpo administrativo altamente capacitado y especializado, capaz de abordar con eficacia las demandas de una sociedad en constante transformación.

En primer lugar, la administración pública se encuentra ante la necesidad de adaptarse a un entorno caracterizado por la rápida evolución de las TIC y la necesidad de insertarlas en su práctica cotidiana. La incorporación efectiva de herramientas como la inteligencia artificial, la realidad aumentada y los algoritmos representa un desafío sustancial, no solo en términos de adquisición de habilidades técnicas, sino también en la reformulación de los procesos y estructuras organizacionales. Esta transición hacia una administración pública tecnificada implica, asimismo, el replanteamiento de paradigmas establecidos, desafiando la resistencia al cambio y promoviendo una cultura organizacional flexible y adaptativa.

En segundo lugar, la profesionalización, entendida como el desarrollo continuo de habilidades y conocimientos, se presenta como el medio para asegurar que los funcionarios públicos estén equipados para utilizar y gestionar eficientemente las herramientas tecnológicas emergentes.

Además, la creciente complejidad de los problemas sociales demanda un enfoque más sofisticado en la formulación e implementación de políticas públicas. La profesionalización de la administración pública no solo implica la adquisición de habilidades técnicas, sino también el fomento de competencias analíticas y estratégicas. Los funcionarios necesitan la capacidad de abordar asuntos multifacéticos, considerar diversas perspectivas y desarrollar soluciones innovadoras que se ajusten a la dinámica cambiante de la sociedad.

Finalmente, la confianza ciudadana en las instituciones estatales es otro aspecto crítico que se ve directamente afectado por la calidad y competencia de la administración pública. La ciudadanía, empoderada por la accesibilidad a la información y la participación activa en redes sociales, exige respuestas rápidas y personalizadas a sus necesidades.

La percepción de eficiencia, transparencia y ética en el ejercicio de las funciones gubernamentales es esencial para fortalecer la conexión entre el Estado y la sociedad, por lo que la profesionalización de los funcionarios públicos, al elevar los estándares de rendimiento y ética, contribuye directamente a la consolidación de esa confianza. Se transforma en un elemento esencial para garantizar la calidad y eficiencia en la prestación de servicios, así como para fortalecer la confianza en las instituciones estatales.

Asimismo, el siglo XXI demanda una revisión crítica de los modelos regulatorios y éticos de la administración pública. La capacidad de mantener un equilibrio entre la innovación tecnológica y la preservación de valores éticos y principios regulatorios se vuelve crucial. La administración pública debe ser capaz de gestionar de manera ética y transparente los datos masivos, la inteligencia artificial y otras herramientas digitales, evitando la erosión de la privacidad y la confianza ciudadana.

Por todo ello, la profesionalización de la administración pública en el siglo XXI no solo es una respuesta a los desafíos contemporáneos, sino un pilar fundamental para el éxito y la relevancia de las instituciones gubernamentales en un entorno en constante cambio. La inversión en el desarrollo continuo del personal público no solo mejora la capacidad de respuesta ante los desafíos actuales, sino que también establece las bases para una administración pública adaptable, eficiente y ética que pueda liderar efectivamente en el futuro.

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

Los cincuenta y nueve expositores que reflexionaron y debatieron en los diversos paneles conforman una muestra de la calidad de la producción científica, académica y práctica de once países miembros del CLAD representados. Entre ellos se encuentran Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Cuba, España, Guatemala, México, Portugal, República Dominicana y Uruguay. A su vez, se contó con la presencia de expertos internacionales provenientes de países externos al CLAD, como Estados Unidos, Italia y Mozambique. Esta experiencia indudablemente enriquece el diálogo y amplía la reflexión comparada.

Las actividades llevadas a cabo en el marco de esta área temática se desplegaron mediante diversas modalidades que abarcaron paneles especiales y presentaciones ministeriales, paneles *fast*, regulares y la destacada presentación y premiación de los ganadores del XXXVI Concurso del CLAD: El proceso de selección de los funcionarios públicos.

Los paneles especiales y las presentaciones ministeriales constituyeron instancias cruciales, donde representantes de instituciones académicas, organismos internacionales y funcionarios de alta jerarquía compartieron sus experiencias, proporcionando valiosas reflexiones en torno de conocimientos y prácticas. Los paneles *fast*, caracterizados por exposiciones concisas que se desarrollaron en cuarenta minutos cada una, ofrecieron una plataforma ágil y dinámica para que los expositores compartieran experiencias innovadoras con el auditorio. Este formato, al enfocarse en la brevedad y la intensidad, facilitó la divulgación efectiva de prácticas destacadas, proporcionando a los participantes una visión rápida pero sustancial de los aspectos más relevantes de cada ponencia. Los paneles regulares, que abarcaron una diversidad de países e instituciones, desempeñaron un papel fundamental al enriquecer la discusión y la puesta en común de experiencias. La variedad de perspectivas presentes permitió un análisis comparativo y una comprensión más profunda de los enfoques y desafíos comunes enfrentados por las administraciones públicas iberoamericanas y, en esta oportunidad, también por aquellas que no se constituyen como miembros del CLAD.

Un momento destacado fue la presentación y premiación de los ganadores del XXXVI Concurso del CLAD: El proceso de selección de los funcionarios públicos. Este evento reconoció las producciones en torno al examen de las ventajas y desafíos de los sistemas de contratación pública y la gestión estratégica de personas en relación con la dinámica servidor-Estado. Las presentaciones se centraron en analizar la influencia del mecanismo de selección en el rendimiento de las instituciones públicas, los procesos de selección que mejoran la práctica y gestión, y el valor intrínseco de los sistemas de mérito para los directivos, enmarcados en los principios rectores contenidos en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) relacionados con el trabajo decente y el crecimiento económico, la paz, la justicia y las instituciones sólidas, Carta Iberoamericana de la Función Pública, la Carta Iberoamericana de Ética e Integridad en la Función Pública, la Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública, el Consenso de Sucre y la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público del CLAD.

En continuidad con la dinámica observada en años anteriores, la composición de los expositores en cuanto a su procedencia institucional se desglosa en cinco grupos. El grupo preeminente está constituido por los funcionarios y servidores públicos provenientes de diversos organismos, quienes no solo compartieron sus experiencias y análisis de los contextos nacionales y subnacionales, sino que también ofrecieron diagnósticos y sus casos de éxito desde las instancias más concretas de la praxis administrativa.

En segundo lugar, estuvieron representadas las instituciones académicas, con integrantes de universidades, centros de estudios, *think tanks* y centros de formación profesional y en tercer lugar en cantidad de participantes, se situaron los representantes de organizaciones sindicales, instituciones que hasta el momento no habían tenido presencia en esta área temática en anteriores congresos.

Finalmente, con la misma cantidad de representantes, se sitúan las instituciones privadas y los organismos internacionales. Esta participación resalta la relevancia que la profesionalización de la administración pública ha adquirido en la configuración de sociedades más justas y equitativas. Además, subraya la importancia de abordar la temática desde diversas perspectivas, a través de un diálogo abierto que favorece la inclusión de diferentes actores sociales y políticos. De este modo, se evidencia que la profesionalización de la administración pública no es exclusiva del ámbito estatal, sino que sus efectos se extienden directamente a toda la sociedad, consolidándose como un pilar esencial en la dinámica de desarrollo del siglo XXI.

En cuanto a la representación de géneros, de los cincuenta y nueve ponentes del área temática, treinta y cinco de ellos fueron hombres, mientras que veinticuatro fueron mujeres. Si bien la participación femenina ha crecido sostenidamente a lo largo de los últimos años, en esta oportunidad se registra un marcado descenso con respecto del año anterior, que estuvo cerca de la paridad.

Temáticas abordadas

La profesionalización de la administración pública en el siglo XXI emerge como un componente crítico para enfrentar los desafíos cambiantes y complejos de la sociedad moderna. El énfasis en la formación continua y la adquisición de competencias actualizadas se alinea con la rápida evolución de la tecnología y la creciente interconexión global. Este enfoque es esencial para equipar a los profesionales del sector público con las habilidades necesarias para gestionar eficazmente las demandas actuales y futuras.

En los paneles de esta área temática se destacó la necesidad de una formación integral que vaya más allá de las habilidades técnicas, abarcando aspectos éticos y competencias blandas. Se hizo hincapié en la importancia de la formación de los empleados públicos y directivos para mejorar la eficiencia y transparencia de los servicios que proveen. Con un enfoque sobre las áreas críticas como gestión de recursos, optimización de procesos y adopción de tecnologías innovadoras, se enfatizó en la ética y transparencia como pilares fundamentales para la confianza pública en las instituciones gubernamentales.

Desde la selección hasta la formación continua, se puso en relieve el desarrollo de habilidades técnicas como gestión de datos y tecnología, a la vez que se reconoció la importancia de las competencias blandas, como comunicación efectiva y toma de decisiones éticas, para un desempeño sólido en el servicio público. Asimismo, se resaltó la relevancia de la formación en diálogo social y negociación colectiva, especialmente por parte de organizaciones sindicales, que busca fortalecer las relaciones laborales, promoviendo un entorno de trabajo justo y equitativo.

En relación con la ética, se destacó que la integridad y responsabilidad son fundamentales en el servicio público, y la formación continua se presenta como un medio para abordar desafíos éticos y tecnológicos, preparando a los empleados públicos para situaciones éticas complejas.

Por otro lado, se dialogó acerca de la colaboración entre organizaciones sindicales, empleadores y gobierno, haciendo hincapié en la necesidad de lograr acuerdos beneficiosos en el ámbito laboral, en vistas de que esta colaboración emerge como un componente clave en el proceso de profesionalización. En este marco, se concluyó que las organizaciones sindicales desempeñaron un papel fundamental en la reconstrucción económica de la postpandemia y la gestión de la transición verde y digital.

En cuanto a la gestión del rendimiento, se conversó sobre la importancia de la metodología por competencias y su impacto en el desarrollo del liderazgo y el rendimiento organizacional. En esta órbita, se presentaron ejemplos concretos de instituciones que han implementado exitosamente esta metodología, evidenciando su impacto positivo en la entrega de valor público, a partir de volver más efectiva la provisión de servicios públicos y fortalecer la profesionalización en la administración pública.

En lo que respecta al ámbito digital, se exploraron diversas facetas, desde la transformación digital en roles directivos hasta la presencia de competencias digitales en programas de formación para empleados públicos. La adaptación a las demandas digitales se reveló como un tema central en la profesionalización, ya que la transformación digital impacta no solo en la estructura organizativa sino también en la forma en que se prestan los servicios públicos. Los expositores sostuvieron que la presencia de competencias digitales en los programas de formación refleja la necesidad de preparar a los empleados públicos para enfrentar los cambios tecnológicos y aprovechar las oportunidades que ofrecen. En tal sentido, quedó asentada la necesidad de medir la productividad en la administración pública y la evolución de las formas de organización del trabajo con la introducción de las TIC.

La profesionalización de la administración pública en el siglo XXI se erige como un horizonte de transformación, un camino hacia la eficiencia y la adaptabilidad en un entorno complejo y dinámico. Más allá de la adquisición de habilidades técnicas, se revela como un compromiso con la integridad, la transparencia y la capacidad de liderar en un mundo cada vez más digital. La ética, fundamental en la toma de decisiones y la gestión de recursos, se entrelaza con la necesidad de competencias digitales en una relación simbiótica.

La colaboración entre actores clave, desde sindicatos hasta gobiernos, emerge como un catalizador necesario para el éxito en la profesionalización, no solo como respuesta a cualquier crisis, sino como un elemento esencial en la construcción de un futuro sostenible. La gestión del rendimiento, basada en competencias, se configura como un principio rector hacia el progreso, armonizando la entrega de servicios públicos con el fortalecimiento de una administración pública robusta y profesional. En este escenario, la formación continua no solo es un requisito, sino el camino hacia la excelencia en el servicio público del siglo XXI.

El área temática en números

- 13 paneles.
- 4 presentaciones especiales / paneles ministeriales.
- 3 paneles *fast*.
- 1 premiación de concurso del CLAD.

- 59 expositores:
 - Representación de género:
 - 24 mujeres.
 - 35 hombres.

 - Representación de países miembros del CLAD:
 - 1 ponente de Argentina.
 - 13 ponentes de Brasil.
 - 3 ponentes de Chile.
 - 2 ponentes de Costa Rica.
 - 7 ponentes de Cuba.
 - 19 ponentes de España.
 - 3 ponentes de Guatemala.
 - 3 ponentes de México.
 - 2 ponentes de Portugal.
 - 2 ponentes de República Dominicana.
 - 1 ponente de Uruguay.

 - Representación de países externos al CLAD:
 - 1 ponente de los Estados Unidos.
 - 1 ponente de Italia.
 - 1 ponente de Mozambique.

 - Representación institucional:
 - 31 ponentes de organismos públicos.
 - 20 ponentes de instituciones académicas.
 - 3 ponentes de sindicatos/organizaciones gremiales.
 - 2 ponente de organismo internacional.
 - 2 ponentes de instituciones privadas.