



CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO

Oportunidades y Desafíos del Estado y la Administración Pública en Iberoamérica

Dr. Conrado Ramos Larraburu
Secretario General - CLAD



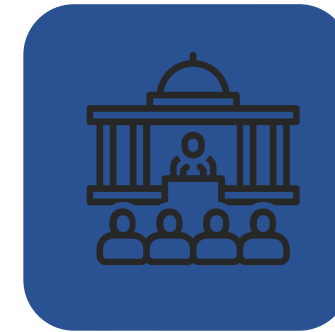
Orden de la Presentación

1. De dónde venimos: la historia y los límites de la administración pública en América Latina.
2. Tendencias, desafíos y oportunidades.
3. Asuntos para el debate.



De dónde venimos: la historia y los límites de la administración pública en América Latina

Modelos sobreburocratizados pero no por ello con mayores capacidades.



En América Latina nunca existió un “modelo” de administración pública.



Históricamente “importadora” de modelos. En particular la NGP, pero con dificultades para captar los aspectos “finos” de las reformas.



Herencia predominantemente continental-europea: legaslita, peso de la burocracia y el sector público.

Peso del contexto político-institucional

**Difícil economía política
para propiciar reformas.**

**Reforma del Estado
como una agenda poco
relevante. Con excepción
de "islas" de eficiencia.**



**Región que continúan con
alta inestabilidad
institucional.**

**El patronazgo como una
tendencia dominante en
la región.**

Tendencias, desafíos y oportunidades

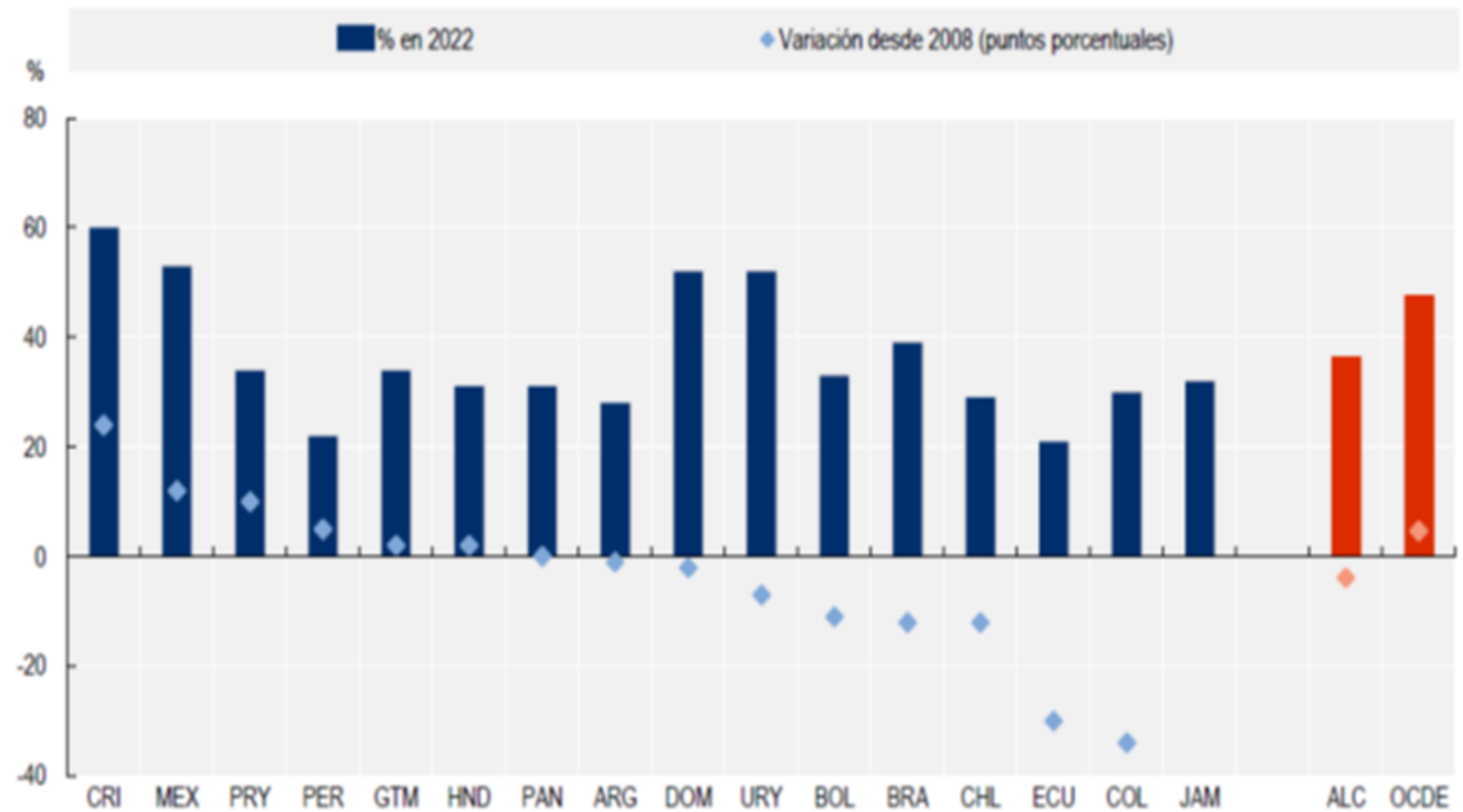
✓ Debilidades institucionales y confianza en los gobiernos.

✓ En 2022, el 36.3% de la población de 16 países de ALC declaró tener confianza en el gobierno, 3.9 puntos porcentuales (p.p.) menos que en 2008 (40.2%) (BID, Panorama 2024).

✓ La percepción pública de corrupción sigue siendo alta. 75.5% de los encuestados en 2023 cree que la corrupción está generalizada en su gobierno, frente a un promedio de 53.6% en los países de la OCDE (BID, Panorama 2024).

✓ Problema: Sin confianza y credibilidad no se pueden llevar adelante reformas sostenibles y legitimadas.

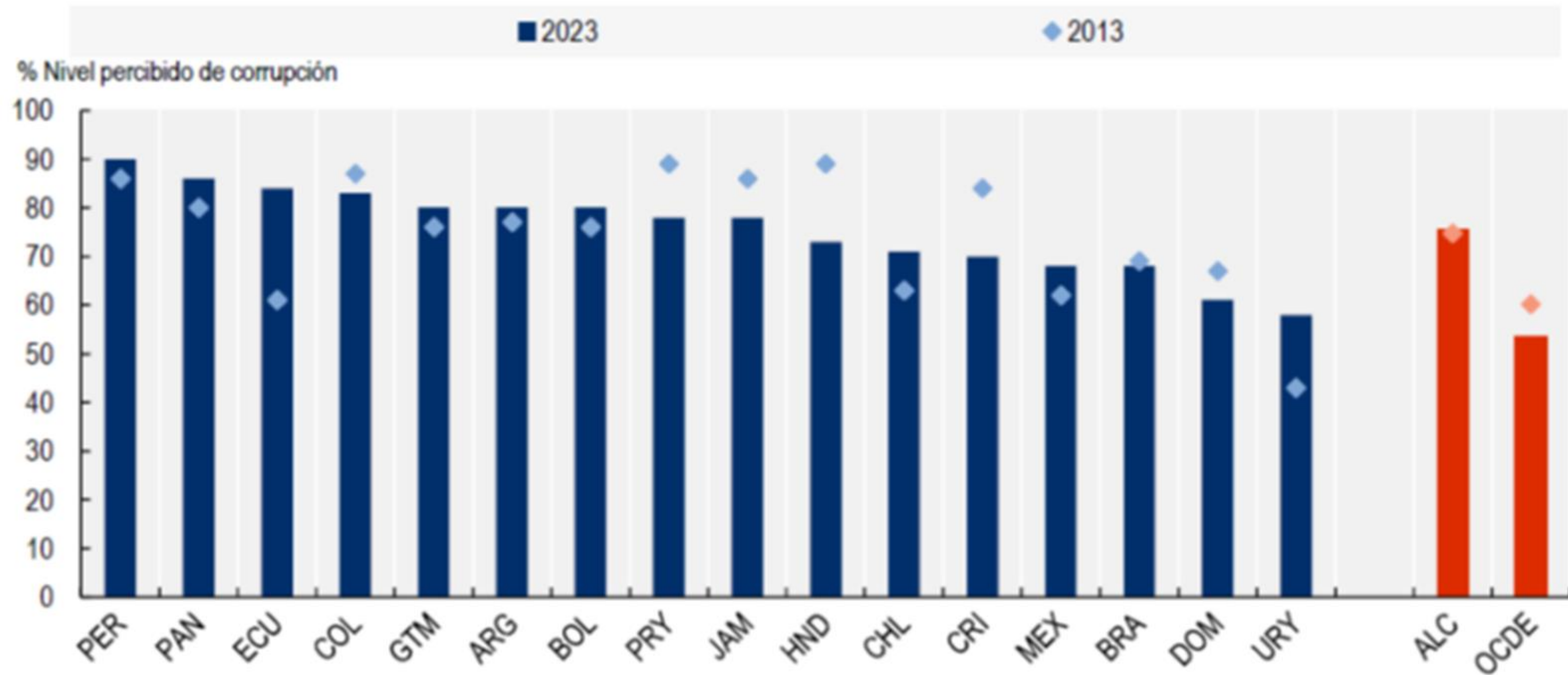
Gráfico 1.5. Confianza en el gobierno nacional, 2022 y su cambio desde 2008



Fuente: Encuesta Mundial Gallup 2023 (base de datos).

Tendencias, desafíos y oportunidades

Gráfico 1.7. Percepción de corrupción en países de ALCy de la OCDE, 2013 y 2023



(Fuente: BID, Panorama 2024).

Tendencias, desafíos y oportunidades

En Servicio Civil

Mala calidad de los datos sobre funcionarios públicos.

Pocos avances en sistema de carrera.



Algunos países avanzaron en reformas de los marcos normativos pero han sido pocos: Paraguay, Costa Rica, Rep. Dominicana, Uruguay.

En general apuntan a reflejar nuevas prácticas de gestión humana y unificar legislación dispersa.

Debilidades en la gestión humana del sector público

Poca planificación efectiva de la fuerza laboral: Tendencia al incremento.

Perfiles de puestos desactualizados: no hay un sistema de ocupaciones.

Falta de flexibilidad en las modalidades de vinculación: deriva en modalidades contractuales ad-hoc (y procesos de regularización).

Sistemas de remuneraciones disociados de los del mercado laboral general: se paga mucho por funciones básicas y poco por funciones complejas.

Insuficiente volumen y asignación presupuestaria para los sistemas de capacitación

Dificultad de atracción y retención del Talento Digital: profesionales en TI

(Lafuente y Roseth, *forthcoming*).



Tendencias, desafíos y oportunidades

Alta Dirección Pública: crítica para impulsar reformas y mejoras en servicios públicos

- Con excepción de Chile ningún país pudo consolidarla.
- Sólo 2 de 26 países tiene algún sistema de mérito.

La mayoría de los países la región continúa nombrando a los directivos públicos casi exclusivamente sobre la base de la confianza política, con un alto nivel de discrecionalidad por parte de las autoridades políticas.

Transformación digital

Fuerte inversión en sistemas de información.

- En algunos países para funciones de control y manejar información básica (ej. Ecuador).
- Avances más sofisticados de generación de inteligencia (Uruguay)
- Algunos proyectos pilotos de uso de Inteligencia Artificial (Brasil o Chile).

Debilidades en las capacidades de los funcionarios para desarrollar e incorporar la transformación digital

El 64% de los 718 gerentes públicos latinoamericanos encuestados, ha participado en los últimos cinco años en **un proyecto de tecnología que sufrió dificultades por falta de habilidades del personal responsable** (BID-COPLAC, 2019)

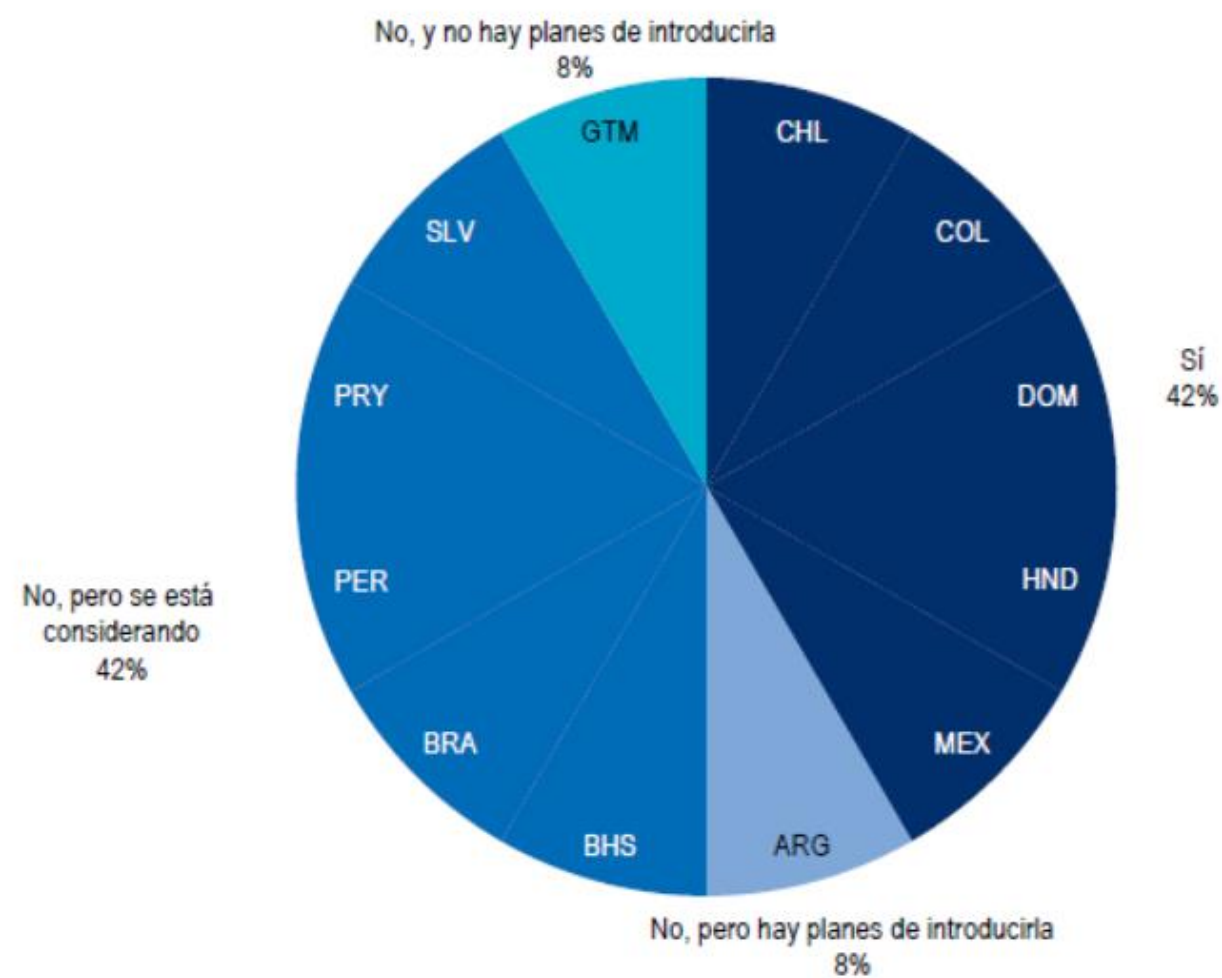
El 51% de los gerentes latinoamericanos encuestados reconoce tener un **déficit severo o muy severo de habilidades de análisis de datos**, mientras que el 40% identifica una falta de preparación en torno a los temas de programación y desarrollo de **software** (BID- COPLAC, 2019)

Chile: informe reveló que una de cada tres personas que trabaja en el Estado ha usado plataformas de inteligencia artificial y un 39% manifiesta preocupación por el avance de la tecnología.

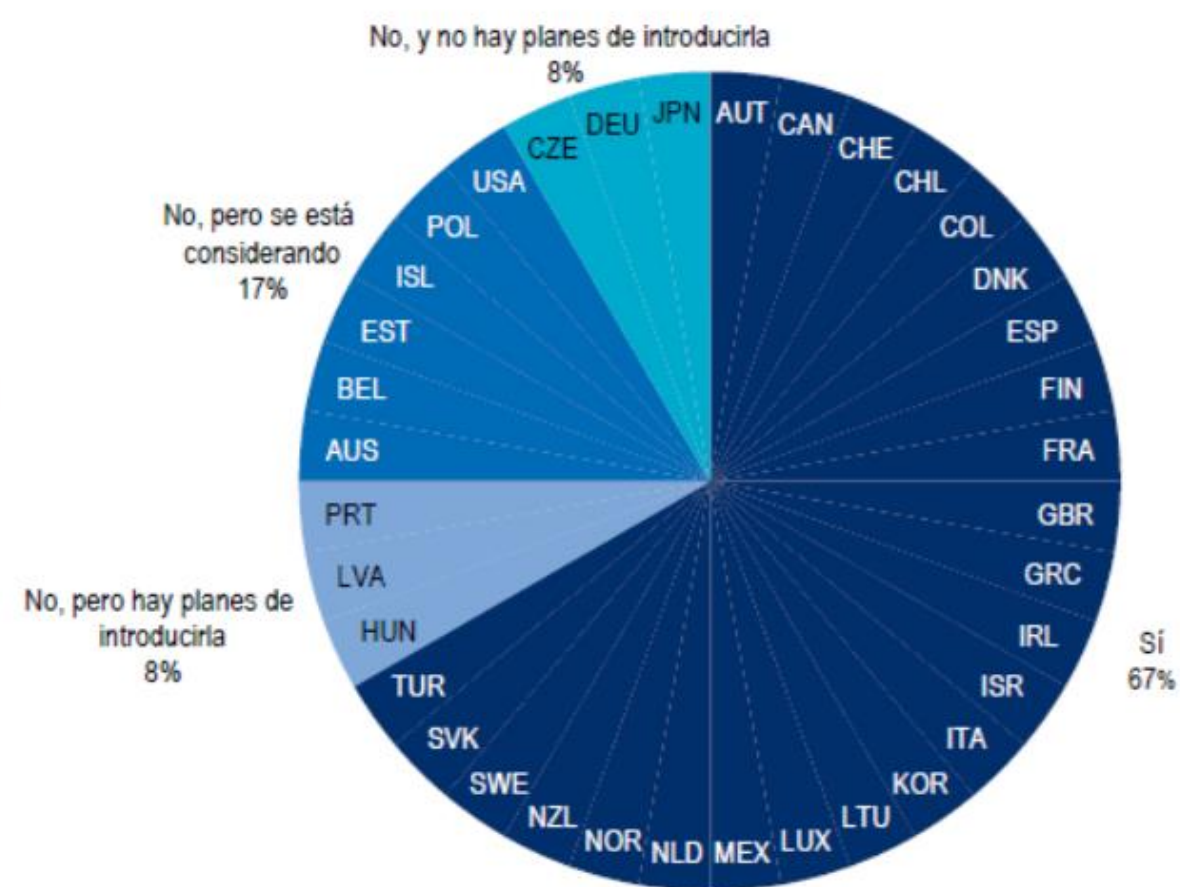
Tendencias: nuevas prácticas de gestión pública vinculadas al ambiente

Gráfico 1.13 Existencia de presupuestación verde en países de ALC y de la OCDE, 2022

A. Países de ALC



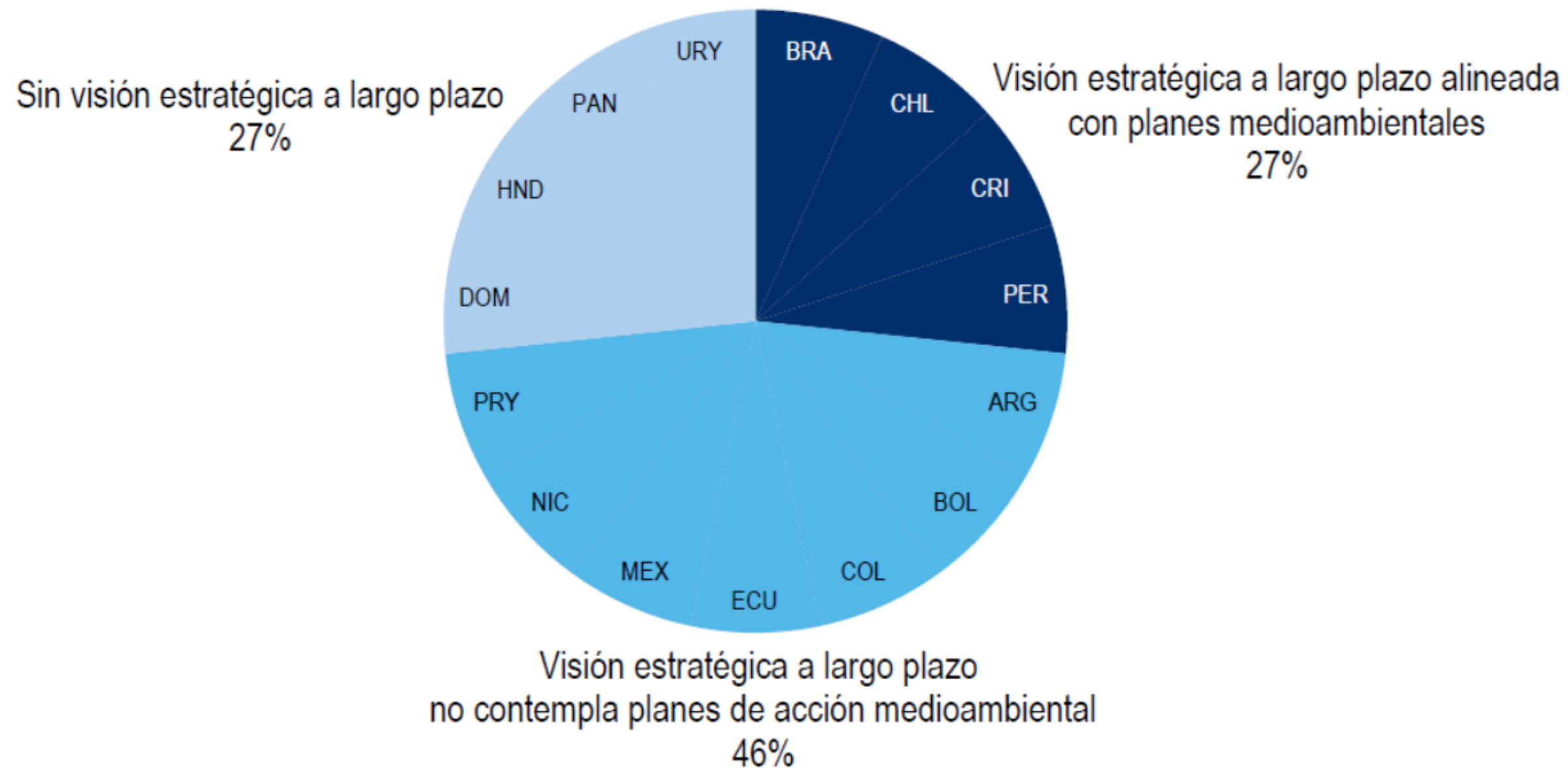
B. Países de la OCDE



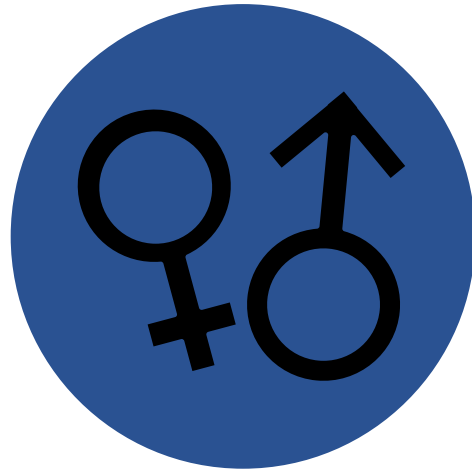
Comienzan a existir consideraciones ambientales en los procesos de presupuestación o de compras verdes (BID, Panorama 2024)

Tendencias: nuevas prácticas de gestión pública vinculadas al ambiente

Gráfico 1.14 Aliniamiento de una visión estratégica de infraestructura a largo plazo con la sostenibilidad, 2022



También en el desarrollo de infraestructura (BID, Panorama 2024)



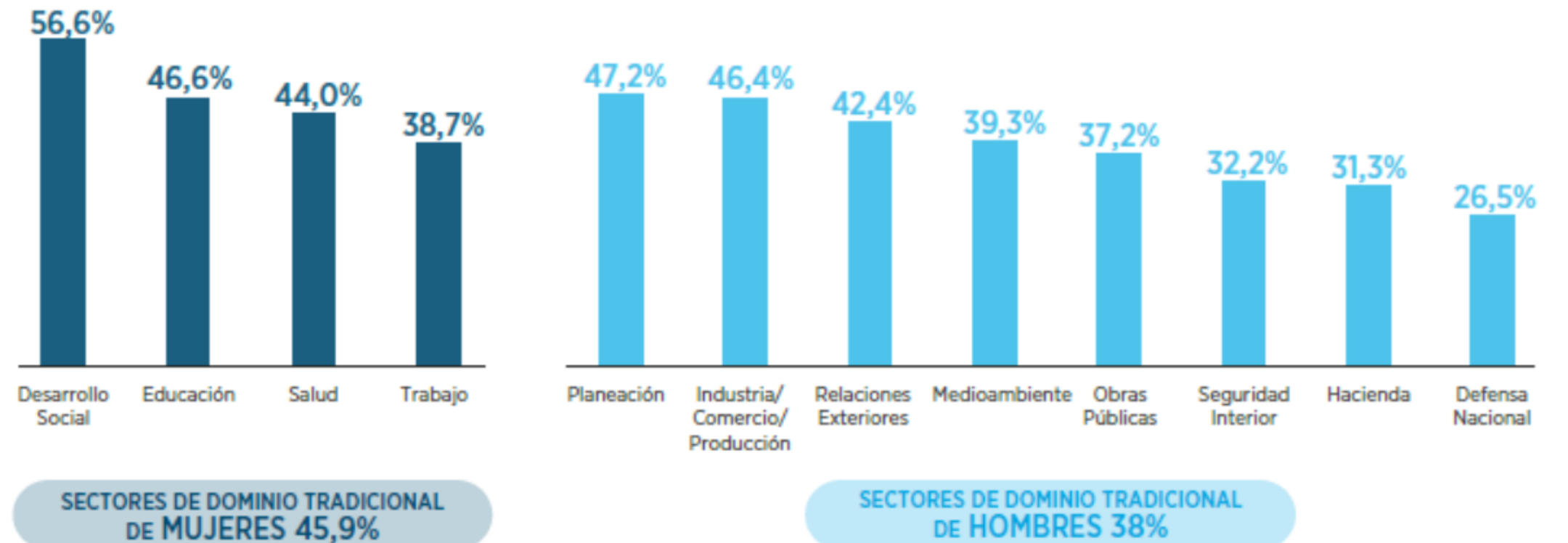
Género

Aunque se ha reducido continua la brecha para una participación paritaria en el sector público y en particular en los cargos altos.

Las mujeres se concentran en los sectores sociales.



(Fuente: Elaboración propia con base en la metodología en este estudio).



Otras tendencias en América Latina

- Fortalecimiento de los Centros de Gobierno (fuerte impronta del BID)
- Teletrabajo. A partir de la pandemia. Algunos países avanzaron en la reglamentación de formatos de teletrabajo.



Asuntos para el debate



Los países donde más avanzan las reformas suelen tener apoyo (o presión) de organismos internacionales. OCDE y FMI en Costa Rica, BID en Paraguay.



Pocos procesos son endógenos. El sistema político rara vez ve una oportunidad en estas políticas.



Sistema de carrera y de GH en muchos casos vetustos, que no logran realmente consolidar burocracias profesionales.

El futuro del servicio público (OECD)

Los servicios civiles deben volverse más flexibles, ágiles y receptivos en la forma en que organizan, recompensan y emplean

Table 1.3.: Fulfilling public service: Summary table

From	To
One size fits all policies	Recognise diversity and individuality of public servants
Focos on job stability	Focus on purpose and meaning
Rules based management	Trust, autonomy, and accountability for results
Managers as hierachical supervisors	Managers as coaches enabling change

Asuntos para el debate

Confianza en el gobierno.



Desafío y oportunidad en desarrollar esquemas de gobernanza más colaborativos e inclusivos que doten de legitimidad a los gobiernos y sus políticas.



Sin mayor confianza y credibilidad es muy difícil pensar en reformas y políticas sostenibles para el desarrollo de la región.



CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO

Gracias



@CLAD_org
@ramoslarraburu



www.clad.org



conrado.ramos@clad.org

