



Estrategias del

CLAO

para la reforma del Estado en la región

Reformar con éxito el Estado en estos tiempos requiere una rigurosa planificación y capacidad de gestión, seguimiento y evaluación, pero sobre todo compromiso, entrega y actitud innovadora.

El siglo XXI ha traído serias complicaciones a la labor de gobernar: ésta se torna cada vez más compleja debido a que la ciudadanía está más consciente de que su relación con el Estado y sus instituciones se fundamenta en derechos y garantías. No es, como se pensaba, una relación de vasallaje; aquí juega un rol importante la consolidación de las cláusulas social, democrática, de derecho y de justicia que identifican al Estado moderno. Además, la democratización de la administración y la gestión pública es un imperativo que debe ser atendido como una condición insoslayable del desarrollo, especialmente en América Latina.

Siendo hoy el Estado fundamentalmente administrativo —sin menospreciar el determinante rol que juegan los otros poderes u órganos superiores—, hay que reconocer que la administración pública recibe mayor presión social, lo que pone constantemente a prueba su eficacia y eficiencia, pues se impone generar una institucionalidad potente e inteligente que sea capaz de acercar la gestión a la ciudadanía, contribuyendo a la solución de sus problemas, aportando valor público, produciendo felicidad en la gente y garantizando el desarrollo sostenible, el cual está indisolublemente ligado al bienestar de las personas.

Los programas de reforma del Estado y modernización de la administración pública enfrentan grandes desafíos, toda vez que los mismos deben dirigirse a la transformación de las instituciones y la mentalidad de los servidores o empleados públicos. Así, su concepción debe darse con criterio de integralidad y de enfoque sistémico, y su despliegue tiene que hacerse bajo la égida del principio de continuidad de los planes y políticas públicas. Los procesos de reforma y modernización tienen como supuesto el escalamiento permanente sin punto de culminación, es decir, cada vez que se avanza se presentan nuevas necesidades de cambios y mejoras.

Innovar es saber aprovechar los escasos recursos disponibles para impactar en el bienestar de la gente a través de políticas públicas inclusivas

América Latina y sus desafíos

En este contexto, es importante analizar los retos que suman los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda 2030, aprobados en 2015 en el marco de la Asamblea General de la ONU, pues ellos obligan al mundo (y a América Latina en especial) a que en un plazo de 15 años (ya van dos) sea reducida la pobreza, la desigualdad, los efectos del cambio climático y la inseguridad ciudadana, entre otros flagelos que impiden el desarrollo humano integral, así como garantizar una educación inclusiva y lograr la paz, el acceso a la justicia y el fortalecimiento de las instituciones. Sin lugar a duda, todo ello no sólo exige la transformación del Estado y sus instituciones, sino también la transformación de la sociedad.

Este escenario nos coloca ante la necesidad de crear modelos de gestión pública en consonancia con los ODS, por lo que es preciso agilizar y profundizar los cambios en las instituciones a través de los procesos de reforma, modernización e innovación en el sector estatal. En esto se inscriben los esfuerzos actuales del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), el cual coloca todo su acervo investigativo y documental, sus debates, experiencias y programas de capacitación al servicio de los gobiernos de los países miembros. Las cartas y documentos estratégicos del organismo internacional sistematizan enfoques doctrinarios, conceptuales y teóricos, diagnósticos, orientaciones y los avances y desafíos que caracterizan a nuestra región.

De esta manera, se articula una estrategia de reforma y modernización con base en la profesionalización de la función pública, tomando muy en cuenta no sólo los principios tradicionales de mérito, capacidad, honestidad y estabilidad, sino otros que interpretan la necesidad de generar un nuevo perfil de servidor público que sea capaz de acometer con éxito los desafíos del siglo XXI, como sensibilidad social, liderazgo y responsabilidad; por eso, las competencias laborales y la gestión del conocimiento son tomadas muy en cuenta en el nuevo enfoque de la carrera administrativa y en la articulación de los sistemas de servicio civil.

También forma parte de la estrategia el modelo de gestión de calidad y excelencia que permite a los gobiernos direccionar los planes institucionales, definiendo de forma nítida los procesos alineados con la estrategia de desarrollo. Dicho direccionamiento debe ir dirigido a conseguir objetivos y metas, y a la articulación de metodologías que, por medio del diseño de indicadores pertinentes, permitan evaluar los resultados y el impacto de la gestión en el bienestar de la gente.

A su vez, se asumen los principios del buen gobierno y la buena administración, procurando que las instituciones públicas funcionen con base en los principios de ética, legalidad y eficiencia, así como atendiendo a los principios, derechos y deberes que rigen la relación entre ciudadanía y administración pública, como garantía de la seguridad jurídica y la gobernabilidad democrática. Aquí cobra fuerza el acercamiento de los servicios públicos a la gente, reconociendo los criterios de calidad, oportunidad y accesibilidad para facilitar los trámites administrativos, además de la actitud colaborativa de los ciudadanos con la gestión. Es determinante, en este tenor, el despliegue de una estrategia ética en todas las instituciones estatales y la lucha frontal contra la corrupción administrativa, por medio de la prevención efectiva y la persecución de los crímenes contra los bienes públicos.

En los procesos de reforma y modernización de la administración pública, cada vez que se avanza se presentan nuevas necesidades de cambios y mejoras



Una interpretación más amplia de la innovación

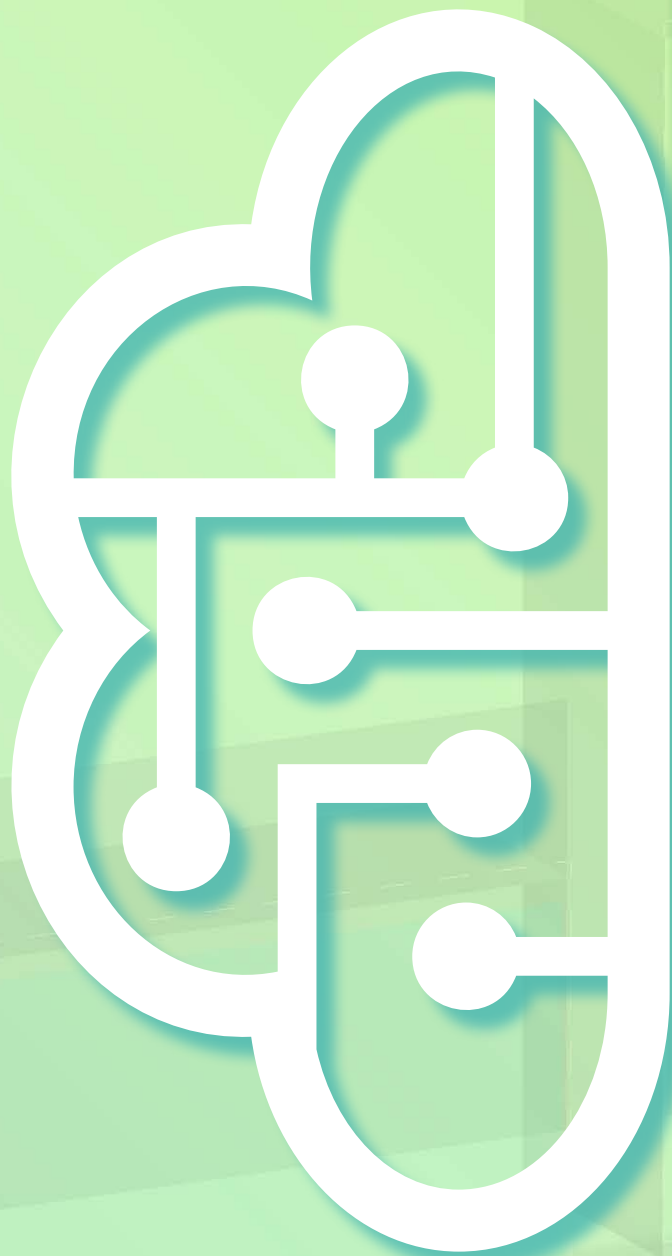
- **Transparencia**, que implica acceso a la información pública, datos abiertos y rendición de cuentas.
- **Participación**, la cual debe ser informada, autónoma, de buena fe, colaborativa e innovadora.
- **Tecnología**, con la que se procura aproximar la gestión a la gente para hacer más fácil su relación con el Estado, generar felicidad y convertir el gobierno electrónico en algo cierto y tangible.
- **Colaboración público-privada**, que debe producirse en un marco de entendimiento y respeto del rol que corresponde a cada quien, haciendo sinergia para la materialización del desarrollo sostenible.

Respecto a la innovación, es mucho lo que se habla, pero es necesario entender con precisión cuál es el significado de su aplicación en el sector público, donde por múltiples motivos se torna más compleja, pero no significa que la innovación es cuestión exclusiva del sector privado, como algunos han creído.

Ahora bien, debemos entender que la innovación tecnológica es sólo una de sus expresiones y se requiere una interpretación más amplia, asumiendo que ella exige una mentalidad abierta por parte de los trabajadores públicos, que tiene como objetivo facilitar el despliegue de las políticas públicas y que su meta central es aportar eficiencia para hacer más felices a los ciudadanos.

La innovación debe manifestarse, además, en la forma de ejecutar las tareas, entregar resultados y relacionarse con las personas. Innovar es saber aprovechar los escasos recursos disponibles para impactar en el bienestar de la gente a través de políticas públicas inclusivas; es usar las herramientas tecnológicas y las redes para resolver problemas sociales.

Se necesita generar un nuevo perfil de servidor público que sea capaz de acometer con éxito los desafíos del siglo XXI, como sensibilidad social, liderazgo y responsabilidad



CLAD: cambios profundos y formación del talento humano

Conscientes de la complejidad que hoy tiene gobernar, desde el CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo) estamos empeñados en relevar la importancia de generar y profundizar las relaciones entre el Estado y las universidades, ya que estamos seguros de que la necesidad de nuevos enfoques teóricos y conceptuales, nuevos métodos de trabajo y procesos, así como herramientas innovadoras que precisan las instituciones públicas, pueden suplirla principalmente los centros académicos, a través de la investigación y los programas de formación y capacitación del talento humano necesario para hacerse cargo, de forma exitosa, de la aplicación de la estrategia de desarrollo.

Toda estrategia de reforma del Estado —que en la actualidad debe poner el foco en la transformación— tiene que incorporar buena parte de los elementos anteriormente expuestos, en función de las características de cada país y gobierno; es así que se puede garantizar el éxito de los procesos que históricamente han generado muchas expectativas, pero de la misma forma muchas desilusiones y frustraciones.

Por otra parte, debemos entender que se trata de producir cambios profundos para ganar confianza de la ciudadanía. Por ello, dentro de la estrategia de reforma y modernización hay que destacar el rol del liderazgo político y gerencial de las instituciones públicas, que debe ser fortalecido y asumir con responsabilidad su compromiso ineludible con la sociedad. Sin duda, el talento humano de que dispongan las instituciones públicas hará la diferencia para alcanzar los resultados deseados y la legitimación por parte de la ciudadanía. ●

Gregorio Montero

Abogado y Politólogo, especialista en Derecho Administrativo, con Maestría en Administración y Políticas Públicas. Es funcionario de Carrera y fue Viceministro de Función Pública. También destaca como catedrático universitario, conferencista internacional y miembro del Comité de Expertos en Administración Pública de la ONU. Es Secretario General del CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo): www.clad.org