

## Herramientas modernas de gestión pública ante nuevas agendas globales

**Gregorio Montero**

### 1. Introducción

La puesta en escena de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), a partir de la aprobación que se hiciera en 2015 en el marco de la Asamblea General de las Naciones Unidas, ha significado la repotenciación de la relación de los ciudadanos y ciudadanas con el Estado y los órganos y entes de la Administración Pública, pues se trata del relevamiento y compromiso sobre 17 aspectos y temas que deben fijar la atención de la labor de gobierno en el bienestar de las personas, fundamentalmente.

Los 17 ODS incluyen cuestiones que son cruciales para nuestros pueblos, como pobreza, desigualdad, salud, educación, medio ambiente, seguridad ciudadana, institucionalidad pública, y otras, las cuales están acompañadas de 169 metas que habrán de orientar la planificación, las agendas y las acciones de las administraciones públicas; para nuestra región los ODS y la Agenda 2030 representan un desafío particular, toda vez que acusamos serios problemas en los distintos rubros enunciados.

A decir de **Jefrey Sachs**, el desarrollo sostenible es un método y una forma de entender el mundo en nuestra era, así como para proponer soluciones globales; agrega que el desarrollo sostenible implica la interacción de tres sistemas complejos: economía mundial, sociedad global y medio ambiente. A todo esto hay que agregar el rol que tienen que jugar las instituciones estatales en ese proceso de interacción y en la solución concreta de los problemas, a través del diseño y ejecución de políticas públicas inclusivas, y por medio de la prestación pertinente de servicios públicos y de trámites administrativos que respondan a la dinámica del siglo XXI.

Por ello debemos entender que los ODS deben generar su propio modelo de gestión que para muchos países implica una transformación institucional, así como mental, de quienes mueven la interacción de las organizaciones públicas con los ciudadanos, los servidores y funcionarios públicos, incluso de la ciudadanía misma; el cambio de modelo obliga a asumir nuevas metodologías y herramientas de gestión, tanto como profundos procesos de innovación en el desarrollo de la agenda pública. En este contexto, se deben incorporar y profundizar los principios y criterios de la buena administración, gobierno abierto, gobierno electrónico, gestión de calidad, evaluación de la gestión, entre otros, que garanticen legalidad, eficiencia, gobernabilidad democrática y resultados que impacten en la felicidad de la gente.

La cuestión del desarrollo en América Latina es un tema de debate permanente, toda vez que se han acumulado deudas sociales históricas que ponen a prueba el Estado Social, Democrático, de Derecho y de Justicia, las cuales se han convertido a su vez en flagelos que atentan contra la paz y la estabilidad política y social en muchos de nuestros países; esto, sin dejar de reconocer los grandes avances que en los últimos años han experimentado algunas naciones, especialmente donde tienen lugar sistemas de gobierno que apuestan por la gente. Estas administraciones han priorizado la inversión social y los resultados se han expresado en la reducción de la pobreza y los niveles de desigualdad, el enorme desafío sigue siendo la continuidad de los avances, lo que está atado necesariamente a la institucionalidad.

Precisamente, este trabajo tiene como propósito central analizar los distintos escenarios y desafíos que presentan las agendas de la Administración Pública contemporánea, con algunas proyecciones futuristas, como consecuencia de los ODS, así como las distintas aristas y estrategias que deben hacer parte de un modelo de gestión que ayude a enfrentar con éxito los problemas vigentes y las necesidades del desarrollo.

## **2. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**

En septiembre de 2015 la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, complementados con una agenda de trabajo hasta el 2030; tanto los objetivos como la agenda convocan a la transformación del Estado y de la forma de gestionar lo público, pues para lograrlos no solo se requiere del involucramiento de todos los sectores sociales, sino también de efectivas acciones de gobierno que generen valor público e impacten en el desarrollo de los pueblos.

Los ODS y la Agenda ilustran con claridad meridiana el reto que tienen los gobiernos del mundo, especialmente los de América Latina y el Caribe, respecto de la necesidad de contar con modelos de gestión pública adecuados, que garanticen eficacia y eficiencia, enfocados en el bienestar de la ciudadanía y fundados en valores y en principios éticos y de integridad que orienten el ejercicio de los cargos públicos con transparencia y honestidad. Esos modelos de gestión, de los que sin duda carecemos en gran parte de nuestros países, son los que contribuirán al alineamiento de los recursos disponibles con los objetivos y metas trazados en las estrategias nacionales de desarrollo.

En este trabajo, por razón de espacio, nos limitaremos a abordar algunos de los objetivos y metas que más presionan a las administraciones públicas y que están conectados con la urgencia de diseñar un modelo de gestión pública pertinente, ya que conminan a los gobiernos a dar resultados en poco tiempo. Visto así, hemos afirmado que los ODS se constituyen probablemente en la última oportunidad que tienen los gobernantes para devolver la confianza a la ciudadanía en las instituciones públicas.

### **a) Pobreza**

El Objetivo No. 1 versa sobre la eliminación de la pobreza. Todos sabemos la forma en que esta afecta en el mundo, se ha convertida en una vergüenza global que indigna hasta el límite, generando serios conflictos sociales y políticos; por ejemplo, la situación de pobreza que tiene América Latina, según datos de CEPAL, afecta a 175 millones de personas, de una población total de la región estimada en 630 millones de habitantes.

A pesar de los avances que ha experimentado la región en los últimos años, en su informe sobre Perspectivas Económicas de América Latina y el Caribe 2019, la CEPAL advierte que, a pesar del progreso económico experimentado por la región y la mejoría relativa de los habitantes, existen serios riesgos no solo de estancamiento, sino de vuelta hacia atrás. En este orden, recomienda mejorar las capacidades institucionales a lo interno de cada país, para dar respuesta oportuna a los problemas vigentes y lograr la sostenibilidad de los logros alcanzados.

### **b) Desigualdad**

El Objetivo No. 10 trata sobre la reducción de las desigualdades; América Latina es la segunda región más desigual del mundo, a pesar de que fue la que más creció económicamente, de forma sostenida, en los últimos 30 años. Datos ofrecidos por OXFAM revelan que el 71% de la riqueza de la región es controlado por el 10% de las personas más ricas, lo que confirma que los modelos de gestión pública aplicados no han sido capaces de contribuir al diseño y ejecución de políticas públicas inclusivas, que permitan distribuir de forma equitativa las riquezas y los bienes que se producen.

En el informe Panorama Social de América Latina 2018 de CEPAL se relevan los importantes avances que se obtuvieron en materia de inclusión social y reducción de la desigualdad entre los años 2002 y 2016. Sin embargo, destaca también el estancamiento que se verifica en los últimos tres años como consecuencia de brechas estructurales que afectan a sectores vulnerables: mujer, juventud, discapacitados, envejecientes, afrodescendientes, indígenas, entre otros. También existen brechas relacionadas con el gasto social, el acceso y calidad de los servicios y la generación de empleos productivos y de calidad.

### **c) Medio Ambiente**

El Objetivo No. 13 plantea también el combate contra el cambio climático y sus desastrosos efectos sociales, el cual amenaza con el exterminio de la especie humana sobre el planeta, pues los datos que se ofrecen en lo que respecta a la destrucción de la capa de ozono, calentamiento global, el deshielo, desaparición del agua potable, etc., nos presentan un panorama tétrico, que nos acerca raudamente a un escenario de catástrofes apocalípticas.

La ONU ofrece informaciones respecto de las manifestaciones y amenazas que representa para América Latina, tales como aumento del nivel del mar, cambio en el modelo de las precipitaciones, aumento de temperatura, derretimiento de los glaciares, disminución de la disponibilidad de agua potable, olas de calor, sequías, modificaciones de las regiones agrícolas, disminución de rendimientos de cultivos, aumento de la cantidad de huracanes, tormentas, tornados, desarrollo de enfermedades, entre otros. Todo esto provoca y seguirá provocando pérdida de vidas humanas y devastación en prácticamente todos nuestros países, como expresión de los desastres sociales que ocasiona el fenómeno del niño, por ejemplo.

### **d) Instituciones Sólidas, Justicia y Paz**

El Objetivo No. 16 postula el acceso efectivo a la justicia e instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas y garanticen la paz en el mundo, lo que sin duda exige una nueva lógica para el diseño y operación de las entidades estatales en América Latina y el Caribe, con fundamento en los principios de la ética y los valores de la Administración Pública del siglo XXI, e incluso se requiere de un servidor público con un nuevo perfil, que implica no solo capacidad y honestidad, sino también sensibilidad social, compromiso, liderazgo y responsabilidad, que le permitan identificarse con el sufrimiento de la gente y, en función a ello, ofrecer a la ciudadanía un servicio con calidad y calidez.

Dicho objetivo hace alusión también a la seguridad ciudadana, no obstante, somos conscientes de los grandes focos de inseguridad que afectan y amenazan a América Latina y el Caribe. La violencia se ha convertido en uno de los más acuciantes problemas en nuestra región, el que reduce significativamente la calidad de vida de la gente; se expresan de manera alarmante en la mayor parte de los países todas las formas de organización del crimen: narcotráfico, sicariato, pandillas, etc., y las distintas modalidades de ejecución: secuestro, robo, asalto, atraco, asesinato, ajuste de cuentas, entre otros, los cuales cobran muchas vidas y someten a los ciudadanos a una situación de intranquilidad y de evidente violación de sus derechos fundamentales. Solo por mencionar uno de los ejes que más afectan la inseguridad, la ONU ofrece datos alarmantes relativos a la criminalidad y la violencia, por ejemplo, el 33% de los homicidios que ocurren en el mundo se produce América Latina, y, según informe del BID, en nuestra región ocurren 23 muertes violentas por cada 100 mil habitantes.

No es posible lograr ninguno de los restantes ODS sin acometer con éxito el objetivo 16, es decir, sin institucionalidad; pero para alcanzar la institucionalidad es necesario contar con normativas pertinentes, entidades públicas debidamente organizadas, procesos bien definidos, servidores públicos que cumplan con sus responsabilidades, también es necesario enfrentar con firmeza la corrupción en el Estado; son muchos los hechos y datos que reflejan los altos índices de corrupción administrativa en nuestra región, así como los bajos niveles de confianza de la ciudadanía en las instituciones públicas.

Hemos afirmado antes, aquí lo reiteramos, que las instituciones públicas en muchos de nuestros países no alcanzan para lograr eliminar la pobreza y reducir la desigualdad, todo lo contrario, contribuyen a profundizar y reproducir estos y otros males; también somos conscientes de que no son suficientes para revertir los efectos del cambio climático y enfrentar con éxito el crimen organizado y la inseguridad ciudadana.

No están diseñadas para estos fines, por lo que es preciso repensarlas y transformarlas para adaptarlas a las exigencias del siglo XXI, a fin de que sean capaces de diseñar y poner en práctica políticas públicas inclusivas que puedan ser monitoreadas, evaluadas y ajustadas, en línea con los resultados de desarrollo que se requieren.

### **3. Agenda 2030 y Metas Principales**

Como hemos dicho, los ODS vienen acompañados de una agenda de trabajo que contiene 169 metas que también aprobó la Asamblea General; cada Objetivo está estructurado con un conjunto de metas que sirven para evaluar los avances que van logrando los países, y que deben ser alcanzadas al año 2030.

A la lucha contra la pobreza se asocian metas como:

- Erradicar la pobreza extrema en el mundo.
- Reducir a la mitad la pobreza en todas sus dimensiones.
- Lograr la protección social de una amplia cobertura de pobres y vulnerables.
- Crear marcos normativos sólidos que contengan estrategias de desarrollo en favor de los pobres.

A la reducción de la desigualdad se asocian:

- Lograr de forma progresiva y mantener el crecimiento del 40% más pobre de la población a una tasa superior a la media nacional.
- Potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas.
- Generar un marco jurídico, políticas e instituciones que garanticen la igualdad de oportunidades y la reducción de desigualdad resultados todas las personas.
- Adoptar políticas fiscales, salariales y de protección social que propendan de forma progresiva a una mayor igualdad.

El objetivo protección del medio ambiente viene acompañado de las metas:

- Fortalecer la resiliencia y capacidad de adaptación a los riesgos relacionados con el cambio climático.
- Incorporar a los planes, políticas y estrategias nacionales medidas relativas al cambio climático.
- Cumplir con los compromisos contenidos en la Convención sobre el Cambio Climático de la ONU.
- Promover mecanismos que aumenten la capacidad de planificación y gestión de los problemas relacionados con el cambio climático.

Al Objetivo Instituciones Sólidas, Justicia y Paz se asocian las metas:

- Reducir significativamente las tasas de violencia y de mortalidad.
- Promover el estado de derecho y garantizar la igualdad de acceso a la justicia.
- Reducir significativamente las corrientes financieras y las armas ilícitas y luchar contra todas las formas de delincuencia organizada.
- Reducir considerablemente la corrupción en todas sus formas.
- Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.
- Garantizar la participación, la representación y la inclusión en los distintos niveles de toma de decisiones.

### **4. Factores de las Agendas Globales del Estado y la Administración Pública**

En la actualidad, se verifican importantes componentes que determinan la configuración y el funcionamiento del Estado y sus órganos y entes, ellos sirven de orientación para la estructuración de las agendas públicas y el seguimiento de las actuaciones gubernamentales.

No cabe duda en que estos factores, ahora impulsados por los ODS, establecen pautas para la Administración Pública, desde el punto de vista del diseño institucional y su operatividad.

### **a) Estado Social, Democrático de Derecho y de Justicia**

El Estado está obligado a responder a un nuevo escenario, por lo que debe replantearse, con miras a generar un entorno de derechos, protección, desarrollo, prerrogativas, y garantías ciudadanas que hagan conexión precisa con las cláusulas y principios del Estado Social, Democrático de Derecho y de Justicia. Dicha reconfiguración debe además fijar la mirada en el factor institucional, pues sin instituciones sólidas no puede haber desarrollo.

En este escenario hay que tomar en cuenta el aumento, diversificación y complejidad de las demandas de los individuos frente al Estado, quienes de más en más van entendiendo su real posición en relación con la Administración Pública y conminan a implementar verdaderos procesos de reforma y modernización. La relación Estado-sociedad se ve tensionada cada vez más y provoca reacomodamientos de las estructuras estatales que generan condiciones para importantes transformaciones.

No podemos obviar que vivimos en un mundo en crisis integral, por lo que la recomposición del Estado resulta imprescindible para direccionar y conducir a la sociedad, atacando los males, resolviendo problemas sociales y previniendo y adelantándose a los constantes episodios de crisis de diferentes tipos. Es claro que el Estado del Siglo XXI debe reconstituirse sobre por lo menos las cuatro dimensiones citadas, las que sintetizan las aspiraciones actuales de los individuos. Es una tarea no concluida aun en muchos de nuestros países latinoamericanos y caribeños la construcción y consolidación del Estado que sea capaz de enfrentar con éxito los retos del desarrollo sostenible.

### **b) Derechos Fundamentales y Servicios Públicos**

Las constituciones políticas modernas apuntan sin ambages al fortalecimiento del sistema de derechos fundamentales, tomando en cuenta los de primera, segunda, tercera y cuarta generación, incluso se verifica un gran esfuerzo por rodear dichos derechos de las garantías necesarias para su concreción efectiva. Es importante destacar que, además, el Estado debe ser garante de un sistema de protección social integral de las personas, tanto en lo que respecta a la dimensión prestacional como a la seguridad ciudadana.

El empeño de la autoridad pública no debe limitarse a la definición normativa de la cartilla de derechos fundamentales y sus respectivas garantías, debe también esforzarse para que los mismos sean reconocidos de forma efectiva en la praxis diaria; por ello, debe producirse un diseño adecuado, universal, de los sistemas de servicios públicos que permita que los ciudadanos y ciudadanas accedan sin contratiempos. Es preciso entender con precisión la relación biunívoca existente entre derechos fundamentales y servicios públicos, pues sin una oportuna organización y funcionamiento de los servicios públicos y los trámites administrativos no es posible que se materialicen dichos derechos.

Es sabido que en muchos países los derechos fundamentales se presentan tan solo como declaración formal de buenas intenciones que en el terreno de los hechos tiene poco impacto, ya que la unidad de medida de su efectividad: la prestación de servicios públicos no se encuentra articulada con los mismos. Cabe preguntarse, de qué vale que los textos constitucionales en el Estado social establezcan, por ejemplo, el derecho fundamental a la salud si el sistema sanitario es ineficaz, excluyente, desorganizado, inasequible, inoportuno y no se rige por los principios de calidad y calidez.

### **c) Políticas Públicas Inclusivas**

Otra tarea que traza pauta a la gestión pública en el presente siglo está referida a las políticas públicas, pues nadie discute su importancia en tanto orientadoras de la labor de gobierno; ahora bien, hay que entender correctamente el concepto de políticas públicas, todavía en muchos países de la región es una cuestión pendiente, pues a cualquiera actividad de una autoridad pública se le denomina política pública.

En el contexto actual resulta vital conocer e internalizar el enfoque de política pública, pues la complejidad de gobernar impone que los grandes y concretos problemas sociales sean desglosados en programas y actividades específicas y diferenciadas. Tenemos deudas importantes con la pobreza y la desigualdad, la educación, la salud, la seguridad ciudadana, entre otros, que amenazan el desarrollo; las políticas públicas no son solo instrumentos para la acción estatal y la inversión pública, sino que además son mecanismos de rendición de cuentas por parte de la autoridad pública, por lo que los mecanismos diversos de control de la gestión son de suma importancia.

Una cuestión central es no soslayar la complejidad de gobernar hoy, por lo que se debe cumplir de forma fiel con el ciclo de las políticas públicas: diseño, discusión, aprobación, ejecución y evaluación; en cada una de las etapas se deben tomar en cuenta factores sociales, jurídicos, económicos, que inciden en el éxito de las mismas. Deben formularse y ponerse en ejecución políticas públicas incluyentes, procurando erradicar todo tipo de discriminación por razón de raza o color, etnia, género, discapacidad, religión, filiación política; en fin, políticas públicas que recojan todas las dimensiones de multiculturalidad que se expresan en cada país de la región y sean capaces de producir desarrollo sostenido en términos sociales, políticos, económicos y ambientales, con criterio de responsabilidad y estricto apego al orden jurídico establecido.

#### **d) Significado de Desarrollo Sostenible**

Es importante reflexionar respecto de cuáles son las implicaciones del desarrollo sostenible, pues no hay duda en que la misión del Estado ha venido mutando; no es lo mismo fijar el fin último de este en el bienestar social en el contexto del siglo XX a hacerlo en el contexto del siglo XXI. No se trata solo de garantizar protección y entrega de servicios públicos oportunos y de calidad a la población, sino que además sean garantizados con carácter de integralidad y continuidad y con mejora progresiva, en conexión con los derechos fundamentales de las personas, es decir, el desarrollo sostenible está ligado al desarrollo humano integral.

No por otra razón los ODS y la agenda 2030, como hemos analizado, convocan y obligan a la eliminación de la pobreza, la reducción de las desigualdades, la efectividad en la lucha por la seguridad ciudadana, la reversión de los efectos del cambio climático, la construcción de instituciones sólidas y eficaces, entre otros.

#### **e) Buena Administración y Buen Gobierno**

El cumplimiento de los fines del Estado solo es posible en un marco de respeto y reconocimiento de espacios que imponen las cláusulas social, democrática, de derecho y de justicia que, como hemos afirmado, caracterizan la construcción, consolidación y operación del Estado moderno. El respeto a los derechos humanos y fundamentales y a la dignidad de las personas, así como la observación de las garantías jurídicas y procedimentales, el respeto del orden jurídico, las instituciones y los procesos y procedimientos administrativos, hacen parte de los prerrequisitos básicos para la operación correcta de la institucionalidad pública. En este contexto entran en escena los postulados esenciales de lo que se denomina buen gobierno o buena administración, los cuales están influyendo significativamente en la articulación jurídica y en la práctica de los órganos que componen las administraciones públicas.

Este derecho está dirigido a reconocer que los ciudadanos tienen frente al Estado un derecho fundamental a la buena administración, en consecuencia los poderes públicos y demás órganos estatales están en el deber de reconocer en el desarrollo normativo, el despliegue de sus atribuciones y en el diseño de sus estructuras organizativas y procedimentales un conjunto de principios, derechos dimanantes, garantías, conceptos e instrumentos que propicien una interacción respetuosa y digna con las personas usuarias de servicios públicos y trámites administrativos; también dispone un conjunto de deberes que tienen que ser observados por los ciudadanos al momento de interactuar con los órganos y entes públicos.

Se destacan principios como interés general, igualdad, objetividad, eficiencia, evaluación, ética, transparencia, participación, seguridad jurídica, buena fe, facilitación, debido proceso, protección a la intimidad, entre otros, que le dan sustento social y jurídico al referido derecho. En consonancia con estos principios y la buena administración, se contemplan derechos específicos para la interacción de los ciudadanos con la Administración Pública, como tutela administrativa efectiva, ser oídos y presentar los escritos y documentos que sean pertinentes, participación en las actuaciones administrativas, presentar quejas y reclamaciones, conocer la evaluación de la gestión de los servicios públicos, acceso a la información pública, ser tratados con cortesía y respeto, etc.

#### **f) Lucha contra la Corrupción**

Este constituye uno de los factores más importantes en la agenda de los gobiernos, pues la corrupción administrativa es sin duda un obstáculo a vencer para lograr el desarrollo sostenible, es hija legítima de la falta de institucionalidad, a la vez que la reproduce con una facilidad pasmosa. Es un flagelo que, sin distinción ideológica, carcome las bases morales e institucionales de la sociedad y lleva sufrimiento y desaliento a la ciudadanía, deslegitimando al extremo a las autoridades e instituciones públicas.

La lucha contra la corrupción se ha convertido no solo en un problema jurídico y jurisdiccional, es también de carácter social, económico y moral; de su éxito dependerá, duele reconocerlo, que se puedan mantener en pie nuestras sociedades y la viabilidad de nuestras naciones. El desarrollo sostenible debe producirse en actitud colaborativa entre Estado y ciudadanía, para que esto ocurra tiene que presumirse la buena fe y existir confianza legítima, para lo que deben crearse las condiciones necesarias; aquí la institucionalidad y la transparencia juegan un rol determinante.

Es preciso entender el papel de los principios y valores éticos, como interés general, legalidad, honestidad, integridad, humildad, transparencia, responsabilidad; una gestión pública fundada en los valores del Estado, la Administración Pública y la sociedad se hace más que necesaria. Por eso debemos propugnar una estrategia ética para el sector público, que haga parte del modelo de gestión que se asuma y que pueda ser monitoreada y evaluada con herramientas e indicadores apropiados.

Dicha estrategia Ética debe contener valores, principios y acciones concretas que de manera transversal permeen las estructuras de las instituciones estatales, y pueda ser medida su eficacia; se trata de crear e institucionalizar una cultura ética. Esto, ante las evidentes derrotas que han sufrido nuestras administraciones en la lucha contra la corrupción y ante la ostensible realidad de que el éxito en los ODS pasa necesariamente por la erradicación de este flagelo, instituyendo un modelo de gestión pública que sin ambages esté fundamentado en valores.

#### **5. Herramientas Modernas de Gestión Pública**

Vistos y analizados algunos de los tradicionales y nuevos componentes de la agenda global de la Administración Pública, podemos entender mejor los retos que tenemos respecto de los tipos herramientas de gestión que se requieren para que los gestores públicos, en los niveles político y gerencial, puedan salir airoso en la actualidad. El reposicionamiento de los ciudadanos implica un importante nivel de presión para el aparato administrativo, por lo que se ha dicho que el Estado del siglo XXI es fundamentalmente administrativo, esto así porque el aumento y diversificación de los derechos fundamentales, como el de la buena administración, llevó a replantear la tesis y las características de los servicios públicos.

Sin duda, se precisa de un modelo de gestión pública acorde con los desafíos, que acerque las entidades públicas a la ciudadanía, sustentado en los principios del buen gobierno y el trato digno a las personas.

### **a) Planificación Estratégica**

El desarrollo sostenible demanda de la planificación estratégica; la planificación tradicional, la del corto y mediano plazo, resulta insuficiente para que las instituciones públicas puedan enfrentar un mundo con tantos problemas que requieren soluciones de largo plazo, soluciones que se proyecten en el tiempo y el espacio. A esto hay que sumar la escasa disponibilidad de recursos, las demandas ciudadanas superan la capacidad de acción del Estado, así continuará ocurriendo, por lo que se requieren esfuerzos mayores de racionalidad y eficiencia. La planificación del siglo XXI no solo debe producirse con un enfoque estratégico, sino que obliga a adelantarse a los acontecimientos, desarrollando escenarios de prospectiva que ayuden a entender mejor la evolución rauda de los procesos sociales, económicos, científicos y técnicos que se producen alrededor del Estado y la Administración Pública en estos tiempos, y que inciden de forma determinante en las herramientas de gestión, y procurar con ello prevenir situaciones y problemas que no fuimos capaces de avizorar en el pasado.

También es cierto que en un entorno tan cambiante como el que vivimos, en el que la incertidumbre es regla, es imposible apostar todo a los enfoques estratégicos, no todo se puede prever, por lo que hay que dejar espacio para lo imprevisto y los enfoques de contingencias. No se puede poner en duda que la gestión pública tiene una carga de coyuntura inevitable, así pues las estrategias nacionales e institucionales deben ser diseñadas de forma tal que sean flexibles, para que los abordajes de los imprevistos tengan lugar en la planificación; por ello, el plan estratégico no es estático, no es inmutable, ya que el monitoreo y evaluación deben implicar su replanteamiento cada vez que sea necesario.

### **b) Gestión del Talento Humano**

La construcción de un modelo de gestión pública en sintonía con los ODS y las demandas de la ciudadanía, y que tome en cuenta la realidad concreta de cada país, con base en las tendencias que hemos señalado, obliga a seguir profundizando en la profesionalización de la función pública como estrategia de gestión del talento humano, en el marco de la cual se debe repensar el sistema de carrera administrativa, colocando en primer plano a los ciudadanos y aportando a la definición de un nuevo perfil de servidor público, en atención no solo al mérito que deriva de la capacidad y la honestidad, sino también del compromiso social y de la responsabilidad.

Es preciso que se afiance el despliegue de los procesos científicos de gestión de personas con criterio sistémico, incorporando y enfatizando la gestión por competencias, la formación y capacitación de los trabajadores públicos de acuerdo a las necesidades que se desprenden del interés de la administración y la sociedad, la gestión del conocimiento y la evaluación de resultados, como condicionantes de la estabilidad y el desarrollo laboral, la remuneración justa y equitativa, atendiendo a criterios científicos, técnicos y de aportes institucionales. Ahondar en el régimen de derechos de los empleados públicos, como forma de asegurar un clima laboral pertinente al logro de las metas asumidas es de vital importancia, de la misma manera que el régimen de consecuencias debe ser llevado a la práctica con firmeza, premiando cada vez que sea necesario, pero imponiendo también el castigo correspondiente cuando los servidores públicos se desvían de sus deberes.

### **c) Gobierno Abierto y Tecnología de la Información**

La estrategia de gobierno abierto debe estar presente en el modelo, reconociendo el importante rol que juegan la transparencia y la rendición de cuentas como elementos centrales de una gestión pública sometida a los controles legal, administrativo-financiero y jurisdiccional, que obligan a las autoridades a disponer la información pública a través de todos los medios posibles, para que los ciudadanos, en actitud colaborativa, escruten y reutilicen los datos; facilitan el control social, basado en el acceso de la ciudadanía, sin cortapisas, a la información pública y en su corolario, el derecho a saber que tienen los ciudadanos, en una lógica de datos abiertos.



El enfoque de Gobierno Abierto permite además reconocer en la participación ciudadana, en tanto derecho y deber, un instrumento vital para la concreción de la democracia del siglo XXI, la participativa, y la legitimación de la actuación gubernamental, a partir del involucramiento de la gente en los temas de gestión en entornos colaborativos. La participación es un pilar del modelo de gestión pública, para la cual las normas disponen variados mecanismos.

Juega también un rol importante la cooperación público-privada, bajo el conocimiento de que la Administración Pública por sí sola no puede acometer con éxito la compleja tarea del desarrollo sostenible, pero también bajo el reconocimiento y el respeto mutuo de los roles de cada sector, público y privado. Dentro de los pilares que sustentan el gobierno abierto se asigna un lugar preponderante a la tecnología de la información, en tanto herramienta determinante para la concreción del verdadero gobierno electrónico, aquel que agregue valor público y sirva para hacer más felices a los ciudadanos, facilitando su acceso a los servicios públicos y trámites. La tecnología de la información y la comunicación ofrecen herramientas para, por medio de una pertinente organización administrativa y diseño de procesos, desarrollar el gobierno electrónico bajo el criterio de interoperabilidad, que permita facilitar la interacción de la gente con las instituciones públicas haciéndoles la vida más fácil, no importa el nivel territorial y administrativo donde estas se ubiquen.

#### **d) Simplificación de Trámites Administrativos**

Se ha constituido en una técnica de gestión de gran valor, en consonancia con los requerimientos del gobierno electrónico; hace parte de los principios de la buena administración, y se procura evitar que los usuarios de procesos y servicios sean sometidos a más trámites que los que la razón manda. En este contexto se encaminan acciones dirigidas a eliminar del ordenamiento jurídico aquellas normas que establecen trabas a los ciudadanos para acceder a los servicios y trámites y a producir descargas burocráticas que permitan hacer más amigable la relación ciudadanía-administración.

Es importante destacar aquí el rol que juegan el oportuno análisis de procesos y el diseño y definición de los mismos, así como el uso productivo de las herramientas tecnológicas. Como podemos constatar, la simplificación de trámites se nutre de técnicas tradicionales y modernas de la administración, y de principios y normas jurídicas que sustentan la organización administrativa, los procedimientos administrativos y el derecho a la buena administración.

#### **e) Gestión de la Calidad**

Por fortuna hoy ya no se discute sobre la necesidad y posibilidad de incorporar prácticas de gestión de calidad al sector público, se pensaba que eran de la exclusividad del sector privado; es que no podemos hablar objetivamente de un modelo de gestión pública pertinente a los ODS sin abordar las herramientas que se han diseñado en el contexto de la excelencia y la gestión de la calidad en los servicios públicos, pues estas contribuyen a la planificación, a la organización de las instituciones, al diseño y rediseño de procesos, orienta hacia la satisfacción de los ciudadanos y la mejora continua, así como al desarrollo del liderazgo en las instituciones.

Existen variados modelos de gestión de la calidad, de hecho los gobiernos y las instituciones tienen la posibilidad de escoger y adaptar incluso, pues todos aportan al establecimiento de una cultura de excelencia en la Administración pública, ofreciendo instrumentos que permiten alinear recursos disponibles, humanos, económicos y tecnológicos, con las metas y objetivos trazados. En el mismo plano, fomenta el trabajo en equipo y potencia los resultados, aumenta el nivel de compromiso de los colaboradores y propicia la participación y el control de la gestión por parte de la ciudadanía, sin dejar de lado los espacios para la innovación.

## **f) Evaluación para Resultados**

La Agenda 2030 y el involucramiento de la ciudadanía en las cuestiones de la gestión pública demandan del Estado respuestas convincentes, para lograrlo tiene que presentar resultados que impacten en el bienestar y el desarrollo humano integral; de ahí que se impone tomar en serio la evaluación en todos los órdenes: institucional, de la gestión y del personal, para lo cual es fundamental el enfoque de políticas públicas y el diseño y desarrollo de indicadores adecuados, que permitan verificar el impacto de dichas políticas y de la acción gubernamental en el progreso de los pueblos.

La evaluación enfocada en resultados tiene su propia metodología que permite determinar el impacto de las acciones del gobierno en el desarrollo, a la luz de objetivos específicos previamente fijados; es una herramienta de gestión que permite el aprendizaje y la mejora en un ambiente colaborativo. Esta herramienta tiene gran validez en el contexto de los ODS, pues se cuenta no solo con objetivos de consenso, sino además con metas claramente definidas y medibles, que son los que configuran las estrategias nacionales.

Sabemos que en la región no existe una cultura de la evaluación, todo lo contrario, se le teme de forma inexplicable, por lo que se desperdicia la oportunidad que ella ofrece para la mejora de los procesos, las acciones y el impacto en la sociedad. No obstante, es preciso continuar avanzando en esta dirección, pues el diseño de indicadores, especialmente de gestión y de impacto, para evaluar la labor del gobierno, es una imposición de las realidades que vivimos en los entornos administrativos.

## **g) Innovación**

Si algo queda claro para los órganos y entes públicos hoy es que si no innovan perecen, esta es una máxima incontrovertible; lo que sí debemos es clarificar bien el concepto y la esencia de la innovación, pues se confunde con cualquier cosa que hacemos y, con un criterio muy reduccionista, se asocia solo al uso de las herramientas de la tecnología de la información. Otra cuestión central es que se debe derribar el mito de que, igual como ocurre con la gestión de calidad, no es dable al sector público porque sus actores no cuentan con la voluntad suficiente para hacerlo; nada más falso que esto.

Innovar es incorporar cada día a la práctica de la gestión nuevas técnicas, herramientas y formas de operar que modifiquen lo existente, pero que agreguen valor, en este caso, valor público. La innovación nos pasea siempre por las nuevas ideas y las nuevas formas de hacer gestión, la gestión contribuye a que el modelo de gestión sea lo suficientemente operativo y no se agote.

Estos tiempos exigen innovar en todos los tópicos de la Administración pública, en lo jurídico, planificación, gestión del talento humano, tecnología de la información, participación social, evaluación institucional, etc. Se hace necesario que en cada uno de estos ámbitos lo que sea inventado o represente un cambio o modificación en la forma de hacer lo que se hace sea llevado a la práctica con éxito, pues la innovación es cuestión de resultados.

## **6. Conclusiones**

No tenemos la menor duda respecto de que el escenario descrito representa un gran desafío para el sector público y el modelo de gestión que se diseñe; también es cierto que se han alcanzado en muchos de nuestros países logros importantes en materia de reformas políticas, jurídicas, institucionales y administrativas, las que son necesarias para la consolidación del Estado y la Administración Pública, pero es necesario imprimir nuevas lógicas de actuación a los órganos estatales, construyendo un modelo de gestión pública pertinente a los ODS y a la Agenda 2030, con un enfoque de ciudadanía, con base en el diseño y ejecución de políticas públicas inclusivas, y operado por un nuevo servidor que trascienda al del siglo XX, y asuma como un deber principal la lucha frontal contra la corrupción administrativa.

El modelo de gestión pública útil al desarrollo sostenible debe además tomar en cuenta mecanismos que contribuyan a alinear el discurso político con la praxis administrativa, a fortalecer el liderazgo político y gerencial en los órganos del Estado y a combatir la prepotencia de muchos funcionarios públicos que colocan barreras a la ciudadanía. Esto resulta crucial para devolver la confianza a la gente en las instituciones y para alcanzar el desarrollo en un ambiente de gobernabilidad democrática. Un modelo de gestión pública coherente y potente, fundamentado en los principios y las técnicas de la administración científica, es necesario para el desarrollo sostenible, incluso para garantizar la continuidad de los avances alcanzados en aquellos países cuyos gobiernos han apostado desde hace varios años por políticas públicas inclusivas, que mejoren las condiciones de vida de los más vulnerables socialmente.

La producción de conocimientos y debates científicos y técnicos útiles a la gestión pública se erige como una necesidad inculcable, todos sabemos de la escasez de investigación en la materia en nuestra región, aunque hay que reconocer los grandes avances que se han experimentado en los últimos tiempos en lo que a formación y capacitación de servidores públicos respecta. De ahí, la obligación de propiciar y mantener el acercamiento entre Estado y academia, sobre la base del rol que le corresponde a cada quien, la universidad, con sentido crítico, produciendo conocimientos, métodos de trabajo, asesoría, etc., y el Estado haciendo uso de ellos para llevar a cabo sus estrategias de desarrollo, tanto en el plan nacional como en los planes institucionales, siempre en la dirección de producir valor público para el desarrollo humano integral o sostenible.

Como se puede notar, todo lo dicho implica reconocer que los procesos de reforma y modernización, tal como lo conocemos, no son suficientes para generar las capacidades que se requieren con miras a los ODS y la Agenda 2030, dichos procesos deben estar dirigidos a la transformación del Estado y la Administración Pública, a dotar de una nueva filosofía, donde operen una nueva mentalidad y renovados compromisos, pues es preciso entender que estamos ante la necesidad de un “nuevo contrato social”, en el que no queda duda que el centro de atención lo ocupan los ciudadanos, por lo que el bienestar social, el bien común, el buen vivir, el vivir bien, en fin, su felicidad, es la única razón de la existencia del Estado y de las políticas públicas.

Para que esto ocurra es necesario que las reformas se centren en la gente, por ello deben propender a construir instituciones públicas ágiles, enfocadas en resultados que impacten positivamente a los ciudadanos. Es preciso que los procesos de reforma nos encaminen a resolver la gran contradicción que existe en la región, pues las estadísticas macroeconómicas han presentado economías *in crescendo* de forma sostenida en muchos de nuestros países, y a la par la pobreza y la desigualdad crecen de forma exponencial en varios de esos mismos países.

Por todo esto, sigue siendo válido el proceso de transformación o reforma del Estado en América Latina, solo que la vertiente humana debe ser incorporada al proceso, a partir de una pregunta muy simple: ¿reformular para qué? Evidentemente que la respuesta es también simple, aunque en los hechos resulta compleja: reformar el Estado para sumar felicidad a los ciudadanos. No se puede perder de vista que los diferentes procesos que debemos encaminar en este sentido tienen que ser articulados en el marco de un enfoque de transformación del Estado con miras al desarrollo humano real, integral y sostenible. Es por ello que se precisa de una redefinición del rol de la Administración Pública, en tanto es la responsable de materializar el desarrollo de los pueblos, por lo que más que nunca debe estar sometida al interés general, al Derecho y a la eficiencia. Esto conmina a acometer profundos procesos de reforma y modernización con la mirada puesta en la transformación del Estado y la Administración Pública, procurando con ello adaptar las instituciones a las exigencias del presente y proyectarlas en el futuro con un enfoque de prospectiva, que permitan encarar con éxito los desafíos acumulados y los que surgen y crecen cada día poniendo en tela de juicio la eficiencia y la legitimidad del sector público.

## **Bibliografía**

- Criado, J. Ignacio (Editor). Nuevas Tendencias en la Gestión Pública. 2016, INAP de España.
- Franco Corzo, Julio. Diseño de Políticas Públicas. 2015, segunda edición, México.
- Longo, Francisco, Tamiko, Ysa. Los Escenarios de la Gestión Pública del Siglo XXI. 2018, Barcelona.
- Plissock, Cristián (Compilador). Enseñanza y Aprendizaje de Administración y Políticas Públicas en las Américas. 2014, Chile.
- Ruiz, Cristina (Compiladora). Control de Políticas Públicas. 2017, FLACSO Argentina.
- Sach, Jeffrey. La Era del Desarrollo sostenible: nuestro futuro está en juego. 2015, Ediciones Deusto, España.
- BID. Los Costos del Crimen y de la Violencia. 2017, [www.publications.iadb.org](http://www.publications.iadb.org)
- CEPAL. Panorama Social de América Latina y el Caribe 2018. [www.cepal.org](http://www.cepal.org)
- Organización de las Naciones Unidas. Objetivos y Metas de Desarrollo Sostenible. 2015, [www.un.org](http://www.un.org)
- OXFAM. Informe sobre Desigualdad 2018. [www.cdn.oxfam.org](http://www.cdn.oxfam.org)

## **Reseña biográfica**

**Gregorio Montero.** Nació en Santo Domingo, República Dominicana. Abogado y Politólogo, con Maestría en Administración y Políticas Públicas, catedrático universitario en los niveles de Grado y Post-Grado en universidades de su país y de otros países, en las áreas Teorías y Fundamentos Jurídicos del Estado, Derecho Administrativo, Administración Pública, Ética de los Servidores Públicos, Organización de la Administración Pública, Cultura Organizacional, entre otras. Ha publicado varios trabajos relacionados con la Administración Pública, dentro de los cuales se destacan: Ética, Administración Pública y Modernización, Para un Ejercicio Ético de la Función Pública, su trabajo titulado Régimen Jurídico Funcionario fue publicado en el Libro de Derecho Administrativo Iberoamericano, editado en la República Bolivariana de Venezuela. Además, ha escrito múltiples artículos para Revistas Especializadas y Periódicos, desarrollando los temas de Profesionalización de la Función Pública, Servicio Civil, Carrera Administrativa, Organización de la Administración Pública, Ética de los Servidores Públicos, Transparencia Administrativa, Neo institucionalismo, entre otros. Publicó su más importante obra en 2011, titulada Régimen Jurídico y Profesionalización de los Funcionarios Públicos. Ha sido consultor de varios organismos internacionales, ha dictado conferencias sobre los temas de Reforma del Estado, Modernización de la Administración Pública, Función Pública, Profesionalización y Carrera Administrativa, Gestión Pública, Transparencia, Evaluación de la Gestión, Formación de Funcionarios Públicos en todos los países de Iberoamérica.

Ha participado como Ponente en distintas ediciones del Foro de la Función Pública de Centroamérica, Panamá y República Dominicana que se celebra de forma bianual. Ha recibido varias condecoraciones y reconocimientos de diferentes instituciones de República Dominicana, así como de gobiernos y Universidades de distintos países de la región. Es funcionario de Carrera en su país, en comisión de servicio. Fue Viceministro de Función Pública del Ministerio de Administración Pública (MAP). Hasta enero del presente año, y por dos periodos, fue Secretario General del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), organismo internacional de carácter intergubernamental compuesto por 22 países de Iberoamérica y África, dedicado a impulsar la reforma del Estado y la modernización de la Administración Pública, el cual tiene como sede Venezuela. Fue Miembro Alterno del Consejo Directivo del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) 2007-2009, y organizador de dos Congresos Internacionales de este organismo celebrados en República Dominicana en los años 2007 y 2010. En la actualidad es Asesor de varias instituciones estatales de su país, especialmente del Ministerio de Administración Pública. Es miembro del Comité de Expertos en Administración Pública de Naciones Unidas para el periodo 2018-2021.