

# La profesionalización de la Función Pública: el desafío inconcluso para el fortalecimiento de la gestión pública

Gregorio Montero Montero\*

PARTE DE LOS DESAFÍOS QUE ENFRENTA EL ESTADO PARA SER EFECTIVO, IDENTIFICANDO LAS PRESIONES A QUE ESTÁ SOMETIDA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y LA IMPORTANCIA DEL ROL DE LOS RECURSOS HUMANOS CALIFICADOS, MERITOCRÁTICOS Y PROFESIONALIZADOS EN LA GESTIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS; FINALIZANDO CON LA AGENDA PENDIENTE EN LA GESTIÓN PÚBLICA DE LA REGIÓN.

PALABRAS CLAVES: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA; FUNCIÓN PÚBLICA; RECURSOS HUMANOS; GESTIÓN PÚBLICA

KEY WORDS: PUBLIC ADMINISTRATION; PUBLIC SERVICE; HUMAN RESOURCES

## El Estado del siglo XXI

No cabe duda en que asistimos a una reconfiguración del Estado, no solo desde las perspectivas social y económica, sino que, como consecuencia de esto, también se empuja hacia la consolidación jurídica del mismo, como forma de generar un entorno de garantías ciudadanas que no desdigan de un Estado Social y Democrático de Derecho. También es importante volver la mirada al factor institucional, pues en una parte del camino parece que

para algunos dejó de ser importante, olvidando que sin esta dimensión no puede haber desarrollo sostenible.

Todo lo anterior, se ve marcado profundamente por el aumento, diversificación y complejización de las demandas de los ciudadanos frente al Estado, quienes de más en más van entendiendo su real posición frente al Estado y la Administración, así como el sentido preciso de su condición de ciudadano y el significado del ejercicio de la ciudadanía. La tendencia debe continuar siendo profundizar esta visión, pues la ciudadanización de estas ideas deviene en un gran impulso a las transformaciones que se necesitan, es lo que algunos teóricos estudian como la "ciudadanía social".

---

\* Secretario General del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, CLAD.

Recibido: 29 de mayo del 2012.  
Aceptado: 13 de julio del 2012.

Obviamente, la sociedad moderna está sometida a constantes transformaciones, como consecuencia de los cambios que operan en la forma de pensar y actuar de los individuos, todo lo cual refleja visiones diferentes sobre el Estado, lo que a su vez tensiona la relación Estado-sociedad y termina provocando reacomodamientos de las estructuras estatales, pretendiendo responder a las transformaciones mentales y sociales, y por qué no decirlo, naturales, que se experimentan cada día.

Por otro lado, el Estado debe responder a las exigencias del mundo actual, que es un mundo en crisis, parecería que asistimos a un escenario global en el cual lo único que tiene criterio de integralidad es la crisis: social, ideológica, política, moral y económica. El Estado tiene la obligación de recomponerse y demostrar, parece que estuvo en duda, que es imprescindible para el direccionamiento y la conducción de la sociedad y el desarrollo pleno de los pueblos, y que es capaz de prevenir, adelantándose ante los episodios de catástrofes de diferentes tipos, los cuales amenazan hoy más que antes.

Es claro que el Estado del siglo XXI debe reconstituirse sobre tres dimensiones o características que expresan y sintetizan la realidad y aspiraciones actuales de los individuos, como son las dimensiones social, democrática y de derecho. Es una tarea no concluida aun en muchos de nuestros países latinoameri-

canos la construcción y consolidación del Estado Social y Democrático de Derecho, lo cual impide enfrentar con éxito los crecientes desafíos que tenemos.

Los principios de la democracia participativa son innegociables, allí donde el ciudadano no solo cuenta en los procesos electorales, sino que sea incorporado de forma sistemática al proceso de fundamentación de la toma de decisiones por parte de las autoridades gubernamentales; el sistema de derechos de primera, segunda y tercera generación debe ser fortalecido constantemente, por lo que es preciso rodearlo de todas las garantías necesarias; por último, el Estado debe ser garante de un sistema de protección social integral, tanto desde la perspectiva prestacional como la seguridad ciudadana.

Se requiere de un Estado que vuelva su mirada al ciudadano, colocando su bienestar como el objetivo-meta de todas sus acciones, tomándolo como fuente de inspiración del diseño y formulación de las políticas públicas; se hace necesario un diseño estatal en el cual sus operadores políticos y técnicos entiendan que son instrumentos al servicio de los ciudadanos, no al revés, por lo que la participación real y activa de la gente en las cuestiones estatales es vital.

Es preciso que el Estado regrese a reasumir su rol central, por fortuna empieza a hacerlo, con la fortaleza institucional que le corres-

ponde, con el tamaño que necesita para ser eficiente, más allá de los prejuicios, de la visión mercado céntrica que tanto daño ha ocasionado, blindándolo ante toda amenaza de secuestros posibles por parte de intereses políticos, funcionariales, empresariales, o de cualquier otro tipo, ajeno a su naturaleza e intereses generales; el Estado que necesitamos y queremos es el que catalice fielmente todos los intereses envueltos, pero haciendo particular énfasis en los de aquellos hombres y mujeres menos favorecidos, y que tienen derecho a una mayor protección.

De ahí que 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: reformar 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 deben ser articulados en el marco de un enfoque de transformación del Estado con miras al desarrollo real e integral.

Para que esto ocurra es necesario que la gente participe en los procesos de reforma, esto los legitima y garantiza su sostenibilidad; la reforma debe centrarse en los individuos, 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 en la actualidad nos encaminen a resolver la gran contradicción que existe en la región, ya que las estadísticas macroeconómicas expresan economías *in crescendo* de forma sostenida y a la par la pobreza que crece en mayor proporción.

Deben formularse y ponerse en ejecución políticas públicas incluyentes, erradicando 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. Todo esto hace parte necesaria de la configuración del Estado de estos tiempos; un Estado que sea capaz de producir resultados para el desarrollo.

En síntesis, como queda enunciado en el documento del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, CLAD de 2010, titulado *Una Gestión Pública Iberoamericana para el Siglo XXI*, el Estado del presente siglo debe producir desarrollo sostenido en términos sociales, políticos, económicos y ambientales, agregamos nosotros, con criterio de responsabilidad, estricto apego al orden jurídico establecido y rendición de cuentas. De ahí que todas las instituciones que lo integran deban alinearse en la idea de elaborar, aprobar, aplicar y juzgar en base a leyes y políticas públicas pensadas en los ciudadanos, y hacerlo conjuntamente con ellos.

Sin duda, estos requerimientos del siglo XXI imponen desafíos de gran trascendencia, los cuales es preciso enfrentar con éxito si se quiere en verdad lograr la efectividad del Estado, que en definitiva constituye el legítimo interés de los ciudadanos. De lo contrario continuaremos asistiendo a un mundo en el cual los mecanismos de presión y de protesta efectivos seguirán siendo expresión de la creatividad en torno a las frustraciones de la gente; y seguiremos escuchando de los Indignados, Ocupa Wall Street, la Primavera Árabe, y en nuestra región, de las Movilizaciones Indígenas, Marcha por la Paz, los Foros Sociales, entre otros.

### **Presión sobre la Administración Pública en la actualidad**

Evidentemente, por su propia naturaleza, la mayor cantidad de presión social que se ejerce sobre el Estado la recibe el estamento administrativo, ya que a la Administración Pública le corresponde la gestión directa y permanente de las relaciones del Estado con los particulares, es la catalizadora de las demandas ciudadanas. Por ello la Administración Pública en la actualidad y hacia adelante debe ser expresión fiel de los intereses y aspiraciones de la gente, solo así puede constituirse en lo que debe ser, el instrumento de satisfacción de sus necesidades y la impulsora del desarrollo sostenible.

Se hace obligatorio asumir políticas públicas serias y de calidad,

conectadas con una estrategia de desarrollo, que motiven para que el ciudadano vuelva, si alguna vez lo hizo, a confiar en las instituciones del Estado, y que dichas políticas sean seguidas por programas y acciones concretas y coherentes que impacten en el bienestar de la gente. Por eso todos los estamentos del Estado, y la propia sociedad, deben involucrarse en el ciclo básico de las políticas públicas.

También, se debe dotar a la Administración Pública de un diseño organizativo flexible, que interprete de forma precisa la estrategia de desarrollo y las políticas públicas a ejecutarse, en base a principios, criterios, normas jurídicas y procedimientos coherentes, que den orden al funcionamiento de los órganos con base en la planificación de las acciones gubernamentales, que faciliten la interacción de la Administración con los ciudadanos, no que la compliquen; se requiere de un diseño organizacional en el cual las personas sean sujeto, no objeto, y los funcionarios públicos sean el instrumento al servicio pleno de dicha interacción.

La prestación de los servicios públicos es una de las actividades centrales del Estado, son en definitiva la unidad de medida o indicador de la satisfacción ciudadana, es así que éstos deben responder a las características que les son inherentes y que en casi todos los países han sido constitucionalizadas; de ahí que los mismos deban ser universales, oportunos y de calidad, lo que

plantea la necesidad de que se incorporen sistemas y metodologías de gestión pública que coadyuven a la eficacia, eficiencia y efectividad de la acción administrativa del Estado, pero en convivencia plena con la legalidad y un modelo de desarrollo, no partiendo de la superposición de la eficiencia a la legalidad, como pretendieron algunos.

No proponemos dejar de lado, bajo circunstancia alguna, la importancia de los trámites administrativos o burocráticos, actividad a la cual el Estado debe dedicar gran parte de su esfuerzo a través también de la Administración Pública, y que cada vez más el proceso de reconfiguración del quehacer público le dedica particular atención, como consecuencia de la tipificación de nuevos derechos fundamentales y garantías jurídicas a favor de los ciudadanos, solo como ejemplo, citamos el derecho de acceso a la información pública.

Más que a todos los demás estamentos del poder público, le corresponde a la Administración Pública la responsabilidad de que la acción del Estado y el gobierno impacte de forma positiva al ciudadano; esta es una de las más fuertes presiones que recibe la gestión pública en la actualidad, pues ya hemos hablado de la gran paradoja latinoamericana que hace pensar que existe una relación directamente proporcional entre crecimiento económico y aumento de la pobreza.

En consecuencia, se requieren políticas públicas que se concre-

ten en gestión pública, tendentes a una mejor distribución de la riqueza y al bienestar de los pueblos de nuestra región, si en verdad se desea legitimar al Estado y la Administración Pública frente a la sociedad; no hay duda, en consecuencia, de que este es uno de los grandes desafíos que enfrenta la gestión pública actual, toda vez que, como sabemos, ella es la responsable principal de tres de los procesos respecto del ciclo de las políticas públicas: el diseño o formulación, la ejecución y la evaluación. También sabemos que la Administración Pública es parte importante en el proceso de aprobación de las políticas públicas.

Resulta prolijo agregar, pero igual lo hacemos, que la Administración Pública de hoy está sometida a una gran presión como consecuencia de la crisis financiera global, la cual debe gestionar en paralelo a sus tareas ordinarias; preciso es reconocer que, por fortuna, en América Latina la crisis no ha afectado tanto, por el momento, como en Europa y Norteamérica, pero igual se esperan fuertes impactos, o por lo menos se están tomando medidas previsoras.

Se enfrenta, no hay duda, una situación de recorte presupuestario, ajustes fiscales, medidas de austeridad, etc., que obligan a establecer prioridades, no perdamos de vista que para el ciudadano todos sus derechos y necesidades son prioritarios, especialmente siendo él conciente de que no ha sido causan-

te de la crisis, más bien es víctima, pues son las desatinadas políticas y acciones de los gobernantes, así como la corrupción y la irresponsabilidad, las que han llevado a nuestras sociedades al actual estado de cosas en que se encuentran.

Se ha hecho conciencia sobre la idea de que gran parte de los problemas que hoy tenemos como expresión de la crisis se debe a la opacidad con que han sido manejados los asuntos del Estado y la Administración Pública; los funcionarios públicos, incluidos muchos técnicos, más que detentar ostentan sus cargos, colocándose por encima del bien y del mal, sintiéndose amos del proceso de gestión, conculcando derechos y convirtiendo en vasallos a sus empleadores, o sea los ciudadanos, rendir cuenta no es dable para ellos.

De un tiempo a esta parte la gente reclama no solo legalidad y eficiencia, sino también transparencia en la actuación gubernamental; todo esto presiona a la Administración Pública y la está obligando no solo a establecer mecanismos eficaces de rendición de cuentas y controles administrativos, sino también mecanismos de participación ciudadana a través de la auditoría social. Los políticos y los gestores públicos de hoy están obligados a entender que la transparencia es un principio y un valor de la actuación administrativa, pero que también es un derecho de los ciudadanos y un deber de los funcionarios públicos.

Evidentemente, la idea que hoy se asume es que por principio la acción y los documentos gubernamentales son públicos y por excepción reservados, de ahí que los criterios que rigen en este ámbito son el de "máxima publicidad" de los asuntos de la Administración Pública y el de "gobierno abierto"; claro está, apoyándose sin reservas en las herramientas de la Tecnología de la Información. Todo esto permite que los ciudadanos escruten el interior del Estado y cuestionen la actuación de los funcionarios, y participen de forma cualificada, con miras no solo a la eficacia de éste, sino también a la lucha contra la corrupción.

Es importante consignar claramente que la temática relativa a las presiones que pesan sobre la Administración Pública en la actualidad quedaría inconclusa si no abordamos con precisión la cuestión de los recursos humanos que están al servicio de los órganos estatales, y más aun, ninguna de las otras cuestiones presionantes que hemos analizado serían suficientes si no somos capaces de gestionar con éxito esta última.

Se trata básicamente de redimensionar este factor, entendiendo que solo con hombres y mujeres comprometidos con la sociedad y que asuman la acción gubernamental como un instrumento para servir a los intereses de los ciudadanos, solo a partir de ello la Administración Pública podrá cristalizar los fines del Estado y se podrá convertir en el mecanismo de desarrollo social,

político y económico que le exige su propia naturaleza.

De la calidad de los funcionarios públicos, tanto en el nivel político como en el técnico, va a depender el éxito de las políticas públicas y la legitimación social de las instituciones estatales; pero no podemos obviar que de la calidad de los servidores públicos, entiéndase calidad a partir de capacidad y honestidad, va a depender de los mecanismos e instrumentos que utilizemos para su incorporación y gestión.

### **Profesionalización de la Función Pública**

Es imposible repensar la sociedad y el Estado de hoy sin ponderar el valor de las personas en los procesos de transformación; se podría afirmar que de la dotación de las personas, en término de cantidad y calidad, depende el éxito de las organizaciones, en función de los objetivos y metas trazadas. Es por ello que numerosos tratados son dedicados a fundamentar distintos modelos de gestión de personas, recursos humanos o capital humano, como se le denomina indistintamente, tanto para el ámbito público como para el privado.

En el caso del sector público, que es el que nos ocupa, la gestión humana toma una importancia particular, toda vez que se trata de colocar bajo la responsabilidad de un cuerpo funcional en distintos niveles los intereses generales de la

sociedad y los individuos, por lo que las normas, los procesos y las metodologías deben corresponderse con un conjunto de derechos y deberes que casi siempre tienen rango constitucional; además, le corresponde a dicho cuerpo funcional articular y ejecutar acciones que se conectan directamente con una estrategia de desarrollo nacional. Por ello existen unas exigencias, criterios y valores no ponderables, necesariamente, en el sector privado, vinculados a normas, naturaleza de relación de empleo, naturaleza de las funciones, entre otros.

No hay duda en que en el sector público la gestión de las personas tiene un valor estratégico, ya que ésta debe estar estrechamente conectada, no solo con la estrategia organizacional, sino con la estrategia nacional con perspectiva de desarrollo que debe darse cada país en un mundo como el de hoy; de ahí que debe existir un enfoque sistémico de gestión de personal que aborde todos los subsistemas de recursos humanos de forma interrelacionada y con criterio de política pública.

La dimensión conceptual de este ítem aparece expuesta de forma magistral en la Carta Iberoamericana de Función Pública, otro de los documentos doctrinarios del CLAD aprobado en el 2003, en el cual se asocia la idea de Función Pública a un conjunto de arreglos institucionales comprendidos por normas, estructuras, pautas, procesos, cultura y prácticas que remiten a una gestión adecuada de los recursos humanos

que están al servicio de la Administración Pública, con aplicación en cualquier realidad nacional o institucional.

En lo que refiere a la profesionalización del personal del sector público, la Carta propone armonizar los principios de eficacia, eficiencia, mérito, igualdad, imparcialidad, como forma de alcanzar la democratización plena de la Administración Pública; además, se procura garantizar con ello la no patrimonialización y el grado necesario de independencia e imparcialidad para su apropiado funcionamiento en razón del interés público.

El enfoque de Función Pública que ofrece la Carta permite no solo que cada país lo adapte a sus propias realidades, sino que reconoce que en una misma realidad pueden coexistir distintos modelos de gestión de recursos humanos o de empleo público, siempre que no exista entre ellos un alejamiento tal que entre en contradicción con los principios centrales del sistema. Este enfoque se conoce como el de la combinación del principio de mérito con el criterio de flexibilidad; claro, flexibilidad que no debe ser entendida bajo el esquema de la precarización laboral de las corrientes neoliberales.

Evidentemente, la profesionalización de la Función Pública no solo tiene una dimensión teórica o conceptual, tiene una dimensión práctica, la que debemos atender con cierto cuidado, pues con fre-

cuencia la gente se está preguntando ¿Carrera Administrativa para qué? Parece que los efectos de la profesionalización no están llegando a los destinatarios, pues al final, de lo que se trata es que estos procesos impacten de forma positiva en la calidad de vida, el bienestar o el bien vivir de los ciudadanos.

Se debe hacer un esfuerzo constante por legitimar los procesos de profesionalización en la región, para ello es necesario desarrollar la Carrera Administrativa en el marco de una Estrategia de Desarrollo, no como un mecanismo aislado; además, es preciso desarrollar indicadores y encontrar la vinculación existente entre ellos y la gestión de recursos humanos. Por otro lado, los sistemas de empleo público deben articularse con la participación plena de los diversos actores sociales.

El significado de la Carrera Administrativa hoy está referenciado en el ciudadano, no en el propio servidor público, si ésta no es capaz de impactar positivamente la calidad de vida de la gente, no encontrará su justificación práctica, por ello los procesos innovadores deben estar fundamentados en la propia configuración jurídica de los modelos, como forma de buscar y encontrar siempre la mejor manera de gestionarla, en función de las expectativas y necesidades de los ciudadanos.

No debe quedar duda respecto del gran aporte que significa que los procesos selectivos de los recursos humanos para el sector público

se hagan atendiendo a criterios técnicos y científicos, independientemente del tiempo y el esfuerzo que esto conlleva, se debe entender claramente la importancia que tiene para la Administración y el ciudadano reclutar y seleccionar bien el personal público.

De la misma manera, es preciso asumir con sentido práctico la importancia de planificar los recursos humanos del Estado, pues sin ella no habrá dotación racional y efectiva; también, la organización del empleo es vital y así debe ser asumida; hay que describir con precisión los cargos, solo así pueden ser debidamente valorados y remunerados; sin justa remuneración es imposible hablar de profesionalización consistente y sostenida. Además, son estos pasos previos los que permiten un buen diseño para las promociones y los ascensos, donde impere la certeza, la equidad y el reconocimiento de los méritos de cada quien.

También, es preciso seguir validando, en la teoría y en los hechos, los procesos de evaluación del desempeño, sabemos que sigue tornándose compleja la cuestión, pero de lo que se trata es de entender sin ambages que los procesos de evaluación constituyen no solo mecanismos imprescindibles de supervisión del personal, sino también una insustituible herramienta para la mejora constante de los colaboradores. Se trata, además, de ser creativos, explorando y ensayando fórmulas que nos permitan descubrir en cada país los espacios

de objetivización y legitimización de este importante proceso de gestión.

Si no sabemos con qué contamos, en términos de capacidades, competencias y honestidad, qué aporta cada quien en el proceso, qué deja de aportar, cómo mejorar lo que tenemos, cómo conseguir lo que necesitamos, no podremos hablar de planificación ni de logro de objetivos institucionales, mucho menos de definición de indicadores de gestión pública.

Ahora bien, sin lo anterior se hace imposible manejar los procesos de capacitación y desarrollo del personal público desde una perspectiva de metas y objetivos institucionales, capacitar sin base en un plan de mejora, conectado con la estrategia de desarrollo, los planes institucionales y las necesidades de capacitación, seguirán siendo un gran gasto, nunca una inversión, lo cual terminará dando la razón a aquellos que, desde una posición netamente economicista, no creen en que deba destinarse recursos para la capacitación del personal del Estado.

Por último, debemos entender y lograr que todos entiendan, que la Función Pública, desde una perspectiva práctica, debe propender a instaurar un clima de armonía laboral, que contribuya a una dedicación plena a las tareas para alcanzar los objetivos institucionales, por lo que resulta más que necesario someterse a un régimen de derecho laboral público que tiene su origen en las garantías de buena prestación de

servicios de que son acreedores los ciudadanos, el cual contiene derechos y deberes, cuya observación obligatoria está más que justificada en los intereses de las personas.

En resumen, de lo que se trata es de diseñar y aplicar modelos de empleo público que procuren la calificación permanente de los trabajadores, pero que esta calificación tenga por objetivo primario una mejor prestación de servicios a los ciudadanos; esas son garantías constitucionales y legales en cada uno de nuestros países, en consecuencia el modelo de empleo no puede estar divorciado de ello.

Incluso, el tema de la profesionalización viene tomando cada vez más tanto cuerpo en Iberoamérica, que ya se analiza, discute y practica no solo cobertura a los cuerpos funcionariales medio y bajo, que es a los que tradicionalmente ha abarcado la Carrera Administrativa, sino también a los altos directivos públicos, como expresión de la ampliación de la gerencia pública y de la evolución de los sistemas políticos y administrativos de los últimos años.

De lo que se trata básicamente es de articular normas, procesos y metodologías de gestión de aplicación exclusiva, en el marco de la profesionalización, a una franja particular que se encuentra entre la gestión concreta y los políticos, o sea, aquellos funcionarios que están llamados a asumir la compleja tarea de dirigir las instituciones públicas. En síntesis, se trata de particularizar, desde los subsistemas de gestión de

recursos humanos, una franja que está sometida a los niveles de tensión diaria que se produce entre la política y la administración.

Está demostrada la relación proporcional directa existente entre profesionalización e institucionalidad, el déficit que acusamos en esta materia podría ser atacado, en una de sus formas, con los esfuerzos para desarrollar modelos de profesionalización del empleo público, lo cual sin duda propiciará que las instituciones estatales trasciendan a sus gestores, como garantía de la efectividad de las políticas públicas y la continuidad del desarrollo.

### **Los desafíos pendientes en la gestión pública de la Región**

Si hacemos un balance crítico y sincero, nos debemos convencer de que las administraciones públicas del Istmo Centroamericano y de República Dominicana han marcado un proceso de avance ascendente en procura de cualificar los procesos de gestión, actualmente contamos no solo con diagnósticos, sino también con planes de intervención, en muchos de los casos ya en aplicación, con logros ostensibles. En lo que respecta a la profesionalización de la Función Pública y a la adopción de modelos de gestión de calidad los ejemplos son relucientes.

No obstante, también hay que reconocer que aún tenemos grandes

déficits que implican serios desafíos para varios de los países, los cuales es preciso afrontar con toda la firmeza que se requiere, pues no debemos perder de vista el criterio de integralidad de la reforma y la modernización de la Administración Pública; incluso, se pueden verificar casos donde los avances en determinado aspecto no pueden ser verificados en su justa proporción por los atrasos que se presentan en otros rubros.

Pese a los ingentes esfuerzos y el logro de significativos resultados, verificados en las distintas mediciones realizadas con el Barómetro de Servicio Civil, las relaciones primarias siguen influyendo fuertemente en los mecanismos de asignación de cargos públicos en muchos de los países de la región centroamericana; aun el clientelismo político opera de forma muy negativa, obstaculizando que las administraciones ingresen con éxito al Estado del Siglo XXI y que ofrezcan, en consecuencia, respuestas adecuadas a las crecientes demandas ciudadanas.

Está pendiente todavía la ciudadanía de los temas referidos a la gestión pública, incluso la gente no se involucra, hemos afirmado que el éxito de los procesos de profesionalización en la región está supeditado a la participación e involucramiento de la ciudadanía. Corresponde a las administraciones desplegar serios esfuerzos en este sentido, desprendiéndose de todo tipo de prejuicio, propiciando la visibilización de los temas; de todas formas, la mejor defensa de estos

procesos la pueden hacer aquellos que resultan beneficiados o perjudicados por la buena o mala acción gubernamental, los ciudadanos.

Algunos países deben rediseñar su sistema de empleo público, a la luz de los criterios y recomendaciones de la Carta Iberoamericana de Función Pública, como forma de darle mayor coherencia y viabilidad, y fundamentando la Profesionalización y la Carrera Administrativa en un enfoque ciudadano céntrico, no empleado céntrico, como era la tradición. Los países que ya lo han hecho son ejemplo palpable de que el rediseño del Servicio Civil a partir de estos criterios, así como el de combinación de mérito y flexibilidad, es de vital importancia para avanzar de forma sostenida en el proceso de institucionalización de la Administración Pública en la región.

En el orden de lo expuesto en el párrafo anterior, el nuevo modelo de profesionalización debe hacer énfasis en aquellos principios que garanticen la inclusión en todas sus expresiones, la carrera administrativa es no discriminatoria por principio, solo el mérito determina el acceso o no a los cargos de carrera; es preciso que el sistema se articule a partir del reconocimiento pleno de las realidades diversas de los países que integran la región, tomando en cuenta los aspectos políticos, étnicos, culturales, religiosos, de género, discapacidades, etc.

Esto debe llevar a la formulación de una política pública en mate-

ria de empleo público y profesionalización en cada uno de nuestros países, con los correspondientes mecanismos de coordinación con otras políticas públicas conexas; una política pública de Estado, conectada con la Estrategia Nacional de Desarrollo, para que no se confunda con simples acciones gubernamentales, y pueda tener continuidad más allá de los cambios de corrientes políticas en la dirección del gobierno. Somos concientes de que en la región este es un desafío latente.

Hace falta una reflexión seria y concienzuda en torno al rol de la profesionalización en la política anticorrupción de nuestros gobiernos; parece que aun no hemos llegado a comprender que ésta se constituye en un mecanismo de lucha anticorrupción, posiblemente esto ha retrasado los avances en algunos de nuestros países. Es preciso entender que en aquellos países donde se han reducido los niveles de corrupción el mérito para el ingreso a los cargos públicos y la Carrera Administrativa han sido fundamentales, lo cual debe ser entendido, internalizado y expuesto en el marco del plan de comunicación de la reforma.

Se verifica un gran esfuerzo por aplicar de forma integral los distintos subsistemas de gestión de recursos humanos en el marco del desarrollo de la Carrera Administrativa, tanto desde la perspectiva técnica como la científica; sin embargo, se observa que en algunos de ellos se presentan retrasos desafiantes, como es el caso de la evaluación del

desempeño de los empleados. En algunos casos se pretende prescindir de este valioso subsistema, de cuya seriedad dependen casi todos los demás. No se puede entender un buen sistema de profesionalización sin evaluación del desempeño de las personas, a partir de las competencias y las metas fijadas en el plan de acción institucional.

En esta misma línea de ideas, están pendientes todavía procesos confiables de promoción, para darle sentido real y práctico a la Carrera, así como también ponderados sistemas retributivos, que doten de equidad el modelo de empleo, cualquiera que sea el que se asuma. Sin un proceso de promoción que funcione de forma adecuada y sin mecanismos retributivos racionales, con base en el criterio de que recibe mejor paga quien más aporte en el proceso de consecución de objetivos y cumplimiento de metas, la profesionalización efectiva será un inalcanzable, pues jamás se entenderán, mucho menos se pondrán en práctica, la dinámica, la lógica y la esencia del mérito, la estabilidad y la Carrera Administrativa.

En otro orden, es necesario que se entienda la importancia de desarrollar indicadores para la gestión pública, en sentido general y para la profesionalización en particular; el Barómetro del Servicio Civil constituye un gran aliciente en este ámbito, pues hoy no se trata simplemente de decir lo que hacemos, sino de demostrarlo, y esto solo es posible de dos maneras: con el im-

pacto positivo en el bienestar certificado por los ciudadanos y con datos concretos sobre la forma en que se mueve la gestión, ambas vertientes son medibles, de forma cuantitativa y cualitativa.

En lo que respecta al uso de la Tecnología de la Información y la Comunicación, se deben hacer mayores esfuerzos para colocarlas al servicio de la profesionalización de la Función Pública, se debe asumir como un real instrumento de gestión y transparencia, tanto para el manejo concreto de los Recursos Humanos como para el monitoreo de los avances que se van obteniendo en la aplicación de las normas y los procesos, a partir de los indicadores diseñados previamente. Sabemos lo complejo que resulta gestionar manualmente el personal al servicio del Estado, no solo por el volumen que implica, sino también por la diversidad y complejidad que envuelve.

Quisiéramos concluir estas reflexiones que presentamos a modo de desafíos urgentes recordando, lo comentado anteriormente, el rol central de la comunicación efectiva en los procesos de reforma del Estado y de modernización de la Administración Pública; un gran error recurrente en nuestros países es no asumir como parte del proceso el uso de las herramientas que ofrece la “mágica” ciencia de la comunicación para el diseño de un plan que, tomando en cuenta todas las etapas, se centre en informar a la población de forma objetiva, haciendo el necesario, aunque complicado deslinde, con cual-

quier tipo de promoción política. Pero lo importante de esto es informar a los ciudadanos de lo que se pretende hacer, de lo que se está haciendo, de cómo se está haciendo y de los logros que se van alcanzando.

## Bibliografía

- Abal Medina, Juan Manuel. La Reforma del Estado y el Fortalecimiento de las Instituciones Públicas, en el Estado y las Políticas Públicas en América Latina, Editorial Universitaria de la Plata, Argentina, 2010.
- Alles, Martha. Desempeño por Competencias, 2da. Edición, Ediciones Granicas, Buenos Aires, 2008.
- Cunill Grau, Nuria. ¿Qué ha pasado en lo Público en los últimos 30 años? Balance y Perspectiva, en *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, No. 52. Centro Latinoamericano de Administración Para el Desarrollo (CLAD) 2012.
- García L., Roberto y García M., Mauricio. La Gestión para Resultados en el Desarrollo, Avances y Desafíos en América Latina, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2010.
- Longo, Francisco. Mérito y Flexibilidad, La Gestión de las Personas en las Organizaciones del Sector Público, Ediciones

- Paidós Ibérica, S.A., Barcelona, España, 2004.
- Editorial Tecnos, Madrid, España, 2002.
- Longo, Francisco e Ysa, Tamiko (eds.). *Los Escenarios de la Gestión Pública del Siglo XXI*, Romanyas Valls, Barcelona.
- Sánchez Morón, Miguel, *Derecho de la Función Pública*, Editorial Tecnos, Quinta Edición, Madrid, 2008.
- Martínez P., Rafael. *Directivos Versus Políticos*, Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos, 2011.
- Documentos del CLAD**
- Montero, Gregorio. *Régimen Jurídico y Profesionalización de los Funcionarios Públicos*. Publicaciones MAP, Santo Domingo, 2011.
- Carta Iberoamericana de la Función Pública, 2003.
- Nieto, Alejandro. *El Desgobierno de lo Público*. Editorial Ariel, Barcelona, España, 2008.
- Código Iberoamericano de Buen Gobierno, 2006.
- Oszlak, Oscar, Pacheco, Regina y otros. *Retos de la Profesionalización de la Función Pública*. CLAD, Venezuela, 2003.
- Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico, 2007.
- Parrado Díez, Salvador. *Sistemas Administrativos Comparados*, Editorial Tecnos, Madrid, España, 2002.
- Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública 2008.
- Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública, 2009.
- Gestión Pública Iberoamericana para el Siglo XXI, 2010 ◇