

Retos actuales de la administración pública en américa latina.

Current challenges of public administration in latin america

Roger Dante Prado Lafuente

rpradol@univalle.edu

<https://orcid.org/0000-0002-5560-3840>

Universidad Privada del Valle

Cochabamba - Bolivia

Artículo recibido 12 de septiembre de 2023 | Arbitrado 30 de septiembre de 2023 | Aceptado 27 de noviembre de 2023 | Publicado 01 de enero de 2024

RESUMEN

La administración pública en Latinoamérica enfrenta determinados retos que demandan un análisis efectivo del entorno, la aplicación flexible de la planificación, así como de la adaptación y la ejecución; por lo que la reflexión en torno a dicho tema cobra un especial sentido y pertinencia. El presente trabajo revela un conjunto de retos que enfrenta la administración pública en la región, tomando como base metodológica, una investigación descriptiva mediante la revisión de fuentes bibliográficas aportadas en los últimos seis años. Se concluye que la administración pública latinoamericana enfrenta constantes retos para alcanzar la sostenibilidad de sus proyectos nacionales, entre los que se encuentran: lograr una administración pública profesional, eficiente, transparente, abierta e innovadora; alcanzar los niveles pertinentes de profesionalización y capacitación del personal, así como el incremento de la efectividad del combate a la corrupción.

Palabras clave: América Latina; gestión pública; políticas públicas; retos a la administración pública; sector público

ABSTRACT

Public administration in Latin America faces certain challenges that demand an effective analysis of the environment, the flexible application of planning as well as adaptation and execution; therefore, reflection on this topic takes on special meaning and relevance. This work reveals a set of challenges that public administration in the region faces, taking as a methodological basis a descriptive investigation through the review of bibliographic sources provided in the last six years. It is concluded that Latin American public administration faces constant challenges to achieve the sustainability of its national projects, including: achieving a professional, efficient, transparent, open and innovative public administration; reaching the relevant levels of professionalization and training of personnel, as well as increasing the effectiveness of the fight against corruption.

Keywords: Latin America; public management; public policies; challenges to public administration; public sector

INTRODUCCIÓN

En el devenir histórico, mostrado por la humanidad, aflora la necesidad de gestionar el desarrollo social de las comunidades organizadas de manera cohesionada, por lo que emerge la administración pública como uno de los principales asideros del sistema social de que se trate. Enfocada así, la administración pública denota una estructuración integrada por personal profesional diverso, competente para formular y ejecutar las decisiones idóneas que el resto de la sociedad demanda para alcanzar los fines, objetivos y metas que conduzcan al bienestar de las personas a través del gobierno.

Sin embargo, los países latinoamericanos, muestran evidentes problemáticas de desigualdad, marginación, pobreza, inequidad, inseguridad, emigración e ineficiencia administrativa, junto a las tendencias de desarrollo mundial que tendrán impacto en la región como plantean Bitar (2014), Cardoso (2020), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2024), entre ellas: escasez de recursos naturales, cambios demográficos, tecnologías disruptivas, cambios climáticos, urbanización de ciudades y gobernabilidad democrática, que proyectan profundos retos para la administración pública regional.

El artículo asume como objetivo principal revelar un conjunto de retos que enfrenta la administración pública en Latinoamérica, asunto pertinente que requiere atención desde el punto de vista académico, político y social como punto de partida para aportar innovaciones y soluciones efectivas. La metodología se basa en una investigación descriptiva, mediante un diseño no experimental, con revisión de fuentes bibliográficas tributadas en los últimos seis años con criterio de inclusión/exclusión bajo los marcos de los propósitos delineados.

Para cumplir el objetivo del presente trabajo primeramente se describe la metodología utilizada, como punto de partida esclarecedor de los fundamentos metodológicos empleados en pos de la revisión exhaustiva y precisa de la literatura definida, entre otras acciones emprendidas. A continuación, se muestran los resultados alcanzados, a fin de reconocer, las aportaciones esenciales ofrecidas con la presente investigación, presentándose el contexto en que se enfrentan los retos, la descripción sintética de la orientación de los retos enfrentados en la administración pública en América Latina, así como las oportunidades para las transformaciones en la administración pública regional. Seguidamente, se pasa a la discusión que presenta un análisis crítico del marco teórico que sirve de fundamento al tema, sus categorías fundamentales, su conceptualización y los principales resultados precedentes; para culminar el texto presentándose las conclusiones a las cuales se arriba en el estudio.

MÉTODO

En el presente trabajo se emplea una investigación cualitativa, basada en la revisión de fuentes bibliográficas seleccionadas para revelar, de manera exhaustiva, el conjunto de retos sistémicamente estructurados que enfrenta la administración pública en Latinoamérica. Los fundamentos metodológicos de la revisión de fuentes bibliográficas seleccionadas resultan configurados como elementos imprescindibles para llevar a cabo la revisión de la literatura académica localizada. Coherentemente, con lo anterior, se definieron criterios de inclusión y exclusión estableciendo variables clave, tales como: afinidad temática, impacto alcanzado, relevancia de la publicación, fecha de publicación según periodo establecido, nacionalidad e

idioma de los autores y la correspondencia con el diseño del estudio.

Las variables adoptadas garantizan la selección de documentos pertinentes, que resultan esenciales en la construcción del marco teórico y corpus textual, adecuado con la lógica argumental seguida en el análisis y la síntesis de la información recopilada. La información recopilada permite observar, tanto las propuestas de diseño en la gobernanza pública como las vías y procedimientos recomendados para una efectiva implementación mediante una buena gestión pública. Por ello, deriva necesario precisar los presupuestos metodológicos que sirven de base al presente estudio, los que se presentan a continuación en la Tabla 1.

Tabla 1.

Presupuestos metodológicos para el estudio de la información

Variable	Indicadores	Categoría
Afinidad temática	Documentos investigativos de autores institucionales, independientes y organismos internacionales que abordan específicamente los retos que actualmente enfrenta la administración pública en América Latina	Criterio de inclusión
Correspondencia con el diseño del estudio	Resultados de estudios empíricos y revisiones sistemáticas que se corresponden con los objetivos y límites establecidos en la presente investigación.	Criterio de inclusión
Fecha de publicación	Documentos investigativos publicados del 2017 a 2023 equivalentes con los fines del estudio asumido.	Criterio de inclusión
Relevancia de la publicación	Resultados de investigación que impactan, notablemente, el conocimiento del tema estudiado; previniendo de revistas indexadas de alto impacto y que cuenten con elevado nivel de citación.	Criterio de inclusión
Contexto	Investigaciones que no se ajustan al ámbito regional, el tema específico, la dimensión temporal seleccionada, ni a alguna temática asociada.	Criterio de exclusión
Revisión por pares	Estudios que no fueron sometidos a revisión arbitrada por pares bajo el sistema de doble ciego.	Criterio de exclusión
Tipo de publicación	Se exceptúan reseñas de libros y editoriales por los alcances limitados de sus aportaciones.	Criterio de exclusión
Nacionalidad de los autores	Publicaciones de autores que no pertenecen al ámbito regional.	Criterio de exclusión

Para realizar la búsqueda bibliográfica, como criterio, se aplica la técnica de recolección de datos empleándose un conjunto de palabras claves lógicamente integrado, conformado por las

siguientes: retos a la administración pública, desafíos a la administración pública, estudios de administración pública, investigación de los retos a la administración pública, informes sobre la administración pública, estas palabras clave estuvieron asociadas a América Latina, Latinoamérica, latinoamericana, siendo estas un enlace para una interpretación rigurosa y reflexiva de los documentos examinados en aras de cumplir los objetivos asumidos.

En la selección, rigurosa y estructurada, de los documentos de investigación se emplea la introducción de descriptores en las indexadoras y bases de datos: Latindex 2.0, Scopus, Google Académico, Scielo y Dialnet, luego se discriminan las indagaciones a partir de los criterios de inclusión y exclusión establecidos, teniendo en cuenta el proceso de la investigación cualitativa, como lo muestra la Figura 1.

Figura 1.

Proceso de la investigación cualitativa



Fuente: Bonilla-Castro y Rodríguez (2005: 127)

La revisión bibliográfica, consecuente con la investigación cualitativa, sigue una lógica determinada por cuatro etapas. Primeramente, se efectúa el registro de identificación, donde se archivan 105 documentos conformes con las palabras clave de búsqueda. En la otra etapa: clasificación, se ordenan los documentos mediante la observación de los objetivos trazados, resultados y conclusiones, que conduce a la desagregación de los estudios relevantes y afines, es decir elegibles, eliminándose unos 57; junto a otros 12 por estar duplicados, se clasificaron como pertinentes: 36. En la tercera etapa: integración, se relacionan las investigaciones teóricas con las investigaciones empíricas. En la última etapa: estructuración, se constituye un sistema conceptual integrado, conformado por conceptos, formulaciones y alcances relacionados entre sí provenientes de las fuentes bibliográficas examinadas, por lo que se depuraron un total de 10 trabajos en la meta-síntesis, trabajándose finalmente con 26 fuentes.

RESULTADOS

En América Latina, la administración pública, ha enfrentado una serie de desafíos que impactan su capacidad para satisfacer las necesidades de la población. Entre el 2017 y 2023, estos retos se han visto exacerbados por factores como la desigualdad social y la inestabilidad política. El conocimiento de los retos que enfrenta la administración pública en la región constituye un primer paso para garantizar que los sistemas sociales y políticos los puedan resistir y sortear y de manera sincrónica responder a las demandas y aspiraciones de los ciudadanos, lo que fomenta un entorno de estabilidad y previsibilidad, esencial para generar confianza como afirma la OCDE (2024).

La administración pública se encuentra condicionada por cambios científicos y tecnológicos acelerados, formas novedosas de acceso e interpretación de la información para la toma de decisiones e inéditos procedimientos resolutivos tornándose decisiva la innovación estratégica. Además, la preservación de la estabilidad democrática combinada con un crecimiento sostenible e inclusivo demanda un nuevo papel de la gobernanza pública en ras de mejorar las políticas y los procesos inclusivos y participativos para superar las asimetrías acumuladas históricamente.

La adaptación a las demandas del contexto actual para abordar los desafíos actuales se constituye en pilar significativo que va más allá de la mera acumulación de conocimientos o experiencias para fomentar instituciones y recursos humanos competentes y eficaces. En este sentido, las acciones innovadoras de las instituciones públicas sirven como catalizadoras de los cambios necesarios al brindar a los sistemas públicos herramientas que fomentan la participación activa y la comprensión asertiva para el compromiso con el cambio.

Para enfrentar los retos actuales, la administración pública en la región, está obligada al uso del pensamiento estratégico y la aplicación de acciones eficaces por lo que se requiere una comprensión profunda de las necesidades y capacidades de los ciudadanos, las instituciones, así como la adaptación a los recursos científicos y tecnológicos disponibles. Además, la capacitación y actualización constante de los recursos humanos sobre la utilización y aplicación de procedimientos adecuados y necesarios en aras de garantizar su efectividad y maximizar el impacto en el desarrollo sostenible e inclusivo.

Contexto de los retos a la administración pública en América Latina

Actualmente, existe la necesidad de implementar el rediseño de estructuras y funciones de la administración pública en Latinoamérica, por cuanto los Estados en la región están bajo la demanda de alcanzar mayor inclusión en la cadena global de producción de bienes y servicios, en tanto el PIB latinoamericano sólo representaba, en 2021, un 7,3% del PIB mundial teniendo el 8% de la población mundial (CEPAL, 2021). Para alcanzar dicho propósito a las naciones del subcontinente les urge establecer un efectivo intercambio transnacional a través de mecanismos, vías y medios que tributen al cuidado y preservación del medio ambiente, en tanto la sostenibilidad marcará cada vez más el ritmo del crecimiento económico, por cuanto América Latina constituye una de las regiones más vulnerables a los efectos del cambio climático según la OCDE et al. (2022).

La vulnerabilidad de la región, frente al cambio climático, resulta una de las variables a considerar por cuanto puede acarrear tensiones y demandas adicionales a la administración

pública, tanto por los efectos devastadores de terremotos, tormentas, ciclones y huracanes, sequías e inundaciones como las emergencias sanitarias, brotes pandémicos, junto a irreparables daños humanos, económicos, comerciales y de infraestructuras dada la dependencia económica de sectores sensibles al clima como la agricultura, el desplazamiento de enfermedades tropicales y la proliferación de centros urbanos costeros densamente poblados. Las consecuencias del cambio climático ya se dejan sentir en forma de alteración de los ecosistemas, escasez de agua, inseguridad alimentaria y desplazamientos de población según OCDE (2024); en este sombrío panorama Jafino et al. (2020) sostienen que el cambio climático llevará a la pobreza a 5 millones más de latinoamericanos desde el 2020 al 2030.

La administración pública regional debe instrumentar amplias y profundas transformaciones porque se enfrenta a nuevos desafíos del desarrollo, cuando se trata de articular el desarrollo sostenible con la equidad, ampliando y empoderándose grandes grupos humanos a partir de la creación de oportunidades de prosperidad y participación para todas y todos, es decir, con enfoque de género y de inclusión social universal. La gestión de las soluciones a los problemas sociales, históricamente acumulados, la creación de necesarias y novedosas estructuras que vinculen no sólo al Estado sino a la sociedad civil y al mercado, lo que hace necesario un mayor compromiso social.

El carácter interseccional y urgente de la resolución de los problemas de la vivienda y el urbanismo, la producción de energía, la inversión en infraestructura, servicios sociales, el sostenimiento de la responsabilidad fiscal junto al mantenimiento de la estabilidad política y la cohesión social impondrán inéditos procesos de toma de decisiones enfocados estratégicamente a largo plazo, porque lo que resulta decisivo garantizar es el bienestar de las generaciones futuras a partir de la plenitud y realización personal de las generaciones actuales.

Si bien es cierto, como sostiene Arenas (2021), que la Agenda 2030 con sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y sus 169 metas representan una visión a largo plazo del desarrollo sostenido, inclusivo y en armonía con el medio ambiente para la región, así como un consenso emergente en la búsqueda de un nuevo paradigma de desarrollo; debe repensarse cómo accionarán las naciones latinoamericanas para lograr la implementación de dicha Agenda mediante administraciones públicas novedosas e innovadoras, coherentes con las realidades de cada país, con capacidad para adaptarse a circunstancias cambiantes, competentes y responsables con servicio público flexible y prospectivo enfocado en la participación ciudadana.

Asimismo, tienen razón Morales, et al. (2020) cuando afirman que el ámbito de la administración pública actualmente recibe marcadamente, la influencia del avance tecnológico, especialmente de los recursos digitales; el empleo de estos ha redundado en mayor fluidez comunicacional, interacción de operaciones, sistemas administrativos en línea, entre otros. También reconocen que América Latina no escapa del impacto altamente beneficioso de la actividad digital en cuanto a formas de gobierno. Estos avances dinamizan los procesos, al aportar mayor velocidad en la recopilación de datos, comunicación, capacidad de respuesta, interacción y participación.

La administración pública, para conseguir sus propósitos en el presente contexto, debe enfocarse en los siguientes ejes conceptuales, aportados acertadamente por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2016): el enfoque de derechos, la igualdad sustantiva y el cierre de brechas, la promoción del empleo pleno con productividad y calidad, la

perspectiva de género, las responsabilidades comunes pero diferenciadas, la progresividad y no regresividad, la indivisibilidad y la interdependencia de los objetivos, la participación ciudadana y la transparencia.

Por otra parte, la interdependencia de los factores sociales, ambientales, económicos, culturales y políticos en la búsqueda del desarrollo humano impulsan a la administración latinoamericana a la implementación de diseños organizativos y de procesos para una planificación estratégica del desarrollo en su amplio espectro en búsqueda de los ajustes en aras de alcanzar, en el menor plazo, un cambio estructural sustancial y sostenible que les permita vincular el valor agregado que les asegure un lugar necesario en el intercambio global con un resultado productivo afín a la gestión pública de cada nación articulada con el alcance de una efectiva integración regional, con objetivos estratégicos peculiares.

Por otra parte, los cambios operados desde el punto de vista demográfico y de la concentración población en las ciudades, hacen que el ámbito urbano proyecte nuevas demandas a la administración pública tendentes a promover el desarrollo y la inclusión social; asunto a atender en el ámbito regional por resultar América Latina la región más urbanizada del mundo en desarrollo, con una tasa de urbanización del 82% según el Banco Mundial (2023). La marcada importancia de las ciudades en el presente siglo, según Storper (2013), conduce a que la región de ciudades, o región urbana, resultará la fuerza clave para el desarrollo en el siglo XXI.

Este escenario delinea un acumulado de problemas y retos comunes, a las administraciones públicas de las naciones latinoamericanas, quienes tienen por delante a la integración regional como una vía acertada si desea resolver, de manera efectiva, el desarrollo económico humano inclusivo; los problemas y retos enfrentados superan pero, a la vez, vinculan las fronteras nacionales; por definición, los retos políticos, sociales, ambientales y económicos son regionales, por ello el desarrollo tiene que proyectarse con alcance regional.

Una mirada a los retos de las administraciones públicas latinoamericanas

En el presente estudio los retos identificados se configuran alrededor de tres dimensiones estratégicas, interdependientes: a) el objeto de enfrentamiento y/o gestión de los retos, que en este caso corresponde a la administración pública regional; b) los actores de implicación, es decir, las personas que se encuentran bajo los efectos de los retos, tanto internos como exógenos respecto al marco institucional: los cargos directivos en los respectivos niveles, funcionarios, subordinados, colaboradores, clientes, entre otros; c) los valores imprescindibles para asegurar una relación costo-beneficio ventajosa, con una orientación, adaptación e innovación cultural afín con la gestión efectiva de los dilemas éticos que el manejo de los retos entrañe. Las dimensiones estratégicas se interconectan mediante actividades, procesos y herramientas, entre otros factores, en el marco del ciclo de los retos a la administración pública regional (Ver Tabla 2).

Tabla 2.

Marco del ciclo de los retos a la administración pública regional.

Implicación	Elementos identificados	Nivel de identificación
Actividades	Funcionamiento de la administración pública.	Alto
Actores individuales	Funcionarios. Líderes.	Bajo

	Servidores públicos.	
Instituciones	Instituciones políticas. Instituciones del Estado. Instituciones de justicia. Gobiernos regionales y locales. Instituciones de mercado. Sociedad civil.	Medio
Procesos	Modernización del Estado. Formulación de políticas. Gobernanza. Gestión pública. Participación ciudadana. Diseño de las políticas públicas. Formas de integración social. Resolución de demandas sociales. Gobierno abierto. Gobierno electrónico. Nueva gestión pública (NGP). Comunicación. Innovaciones. Profesionalización y modernización del servicio público. Rendición de cuentas.	Alto
Herramientas	Tecnologías de información y comunicación (TIC).	Alto
Valores	Transparencia. Confianza. Responsabilidad social. Empoderamiento.	Medio

Correspondiente a la administración pública regional, a lo largo de todas sus manifestaciones y niveles, el reto esencial que se identifica es lograr una administración pública profesional, eficiente, transparente, abierta e innovadora lo que resulta esencial para responder adecuadamente al contexto de crisis, como desastres naturales o pandemias, e incertidumbres, alcanzar una mejor recuperación de las mismas y las soluciones a los retos públicos con las metodologías propias de la innovación, altos índices de efectividad e incorporando la inteligencia colectiva.

Una Administración Pública así resulta decisiva porque se necesita alcanzar una calidad de vida plena mediante servicios de calidad, eficientes, eficaces y seguros implementando ideas, prácticas y valores nuevos en la gestión. Al ser una administración innovadora introducirá nuevas tecnologías y procesos que harán más eficientes los servicios públicos, ahorrando recursos y tiempo con bienestar, equidad y sostenibilidad.

Este tipo de administración pública mediante el uso de las tecnologías y las ciencias tendrá mejor capacidad de adaptación y de mejora constante al contar con mayor agilidad e innovación que le permitirá responder más rápidamente y de manera efectiva a los problemas sociales y económicos del entorno, endógeno y exógeno, en búsqueda de la calidad de vida de todas y todos.

Para sortear este reto la administración pública tiene que promover un gobierno Abierto, contar con instituciones inclusivas que aseguren la participación en la toma de decisiones y la

implementación de soluciones digitales modernizándose los servicios básicos, el acceso de la población a los mismos y la eficiencia en la respuesta gubernamental. Además, debe aumentarse el gasto público, promover la revolución digital en los servicios y fortalecer los marcos normativos. La modernización de estructuras, procesos y servicios públicos, demanda a las administraciones regionales la asunción, con el debido conocimiento, de las últimas tendencias tecnológicas: Big Data, Inteligencia Artificial, Realidad Digital, Ciberseguridad, Blockchain, entre otras.

Desde el punto de vista personológico, es decir, referido a los actores de implicación el reto que se visibiliza trascendente resulta alcanzar los niveles pertinentes de profesionalización y capacitación del personal de la administración pública. Este reto visibiliza la insuficiente formación del funcionariado en las sociedades latinoamericanas, lo que repercute en la calidad de los servicios públicos y la capacidad de concesión de los objetivos de las políticas públicas implementadas. Por ello se impone la profesionalización adecuada de los servidores públicos, y el logro de la paridad de género en la gestión pública, por cuanto la inclusión deviene decisiva si de la participación de todas las personas se trata.

Tal como lo refieren Pérez y Flores (2022), la falta de profesionalización y capacitación del personal de la administración pública en América Latina deviene un reto importante debido a varios factores, entre ellos: ineficiencia y corrupción; falta de innovación y adaptabilidad; falta de capacitación; pérdida de credibilidad; falta de profesionalización y escasa meritocracia. En resumen, la falta de profesionalización y capacitación del personal de la administración pública en la región, representa un reto importante para garantizar la eficacia, transparencia y legitimidad de las instituciones del Estado. De ahí la demanda de incrementar la inversión en la formación y desarrollo de habilidades, valores y competencias del personal público para mejorar la calidad de los servicios y fortalecer la gobernanza regional.

Asimismo, en la dimensión estratégica de los valores, el principal reto identificado resulta el incremento de la efectividad del combate a la corrupción, que está muy extendida en la región, y que afecta la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión de los recursos públicos. Por la amplitud de sus consecuencias la corrupción menoscaba gravemente la legitimidad de las instituciones públicas y, en consecuencia, las democracias. La complejidad en el enfrentamiento a la corrupción, en su aspecto público, está dada por las múltiples formas en que se manifiesta: enriquecimiento ilícito, nepotismo, tráfico de influencias, sobornos de acuerdo con la Organización de los Estados Americanos (OEA, 1998).

La corrupción también debilita la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas, por cuanto desvía el sentido de la confianza pública para beneficio privado. Además, limita el desarrollo económico y social, en tanto la riqueza social desvía su curso a flujos financieros ilícitos y los recursos toman destinos que no benefician el desarrollo económico, social y ambiental de todas las personas y su entorno, mucho menos de las más vulnerables. Según la Organización de Naciones Unidas (ONU, 2019) cada año se paga un billón de dólares en sobornos y se calcula que se roban 2,6 billones de dólares anuales mediante la corrupción, suma que equivale a más del 5% del producto interior bruto mundial.

Por lo anterior, la corrupción quebranta toda aspiración de desarrollo sostenible, si la administración pública regional no reacciona de manera efectiva ante ella se producirá una desviación de la Agenda 2030. Asimismo, la pobreza se reproduce y alcanza niveles de

institucionalización en ambientes corruptos, en tanto opera, de manera efectiva, como un impuesto regresivo que afecta desproporcionalmente a los más vulnerables y marginados. En definitiva, erosiona la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas y destruye la cohesión social, especialmente en contextos frágiles como los regionales que necesitan canalizar recursos hacia bienes públicos, cada vez más demandantes.

La corrupción es un reto que dificulta la administración pública en América Latina por varias razones, entre ellas: porque implica el desvío de recursos públicos hacia intereses privados, lo que afecta la eficiencia de la administración pública y dificulta la prestación de servicios básicos a la población; genera falta de transparencia en los procesos de toma de decisiones y en la gestión de los recursos públicos, lo que, a la vez, facilita su reproducción debido a la insuficiente rendición de cuentas por parte de los funcionarios públicos; debilita las instituciones públicas al socavar la confianza de la ciudadanía en el gobierno y en el Estado de derecho, lo que frena la implementación efectiva de políticas públicas y el cumplimiento de las leyes; favorece la concentración de recursos, polarizando y aumentando la desigualdad y la exclusión social a nivel regional, lo que imposibilita el desarrollo económico y social; genera marcos de impunidad mediante un ciclo vicioso en el que los responsables de este delito no son castigados, lo que fomenta su repetición y perpetuación en la administración pública.

En resumen, la corrupción es un reto que dificulta la administración pública en América Latina al afectar la eficiencia, transparencia, credibilidad y equidad de las instituciones gubernamentales, con lo que genera un círculo vicioso que obstaculiza el desarrollo de la región; los países que presentan esta problemática en sus instituciones crean las condiciones ideales para que se expanda la corrupción de manera sistemática y se estructura de manera estructural. Este recorrido por los retos más significativos de las tres dimensiones estratégicas, identificadas en el presente estudio, conduce a presentar una propuesta de estructuración de los retos a la administración pública latinoamericana, la que se presenta a continuación en la Tabla 3.

Tabla 3.

Estructuración de los retos a la administración pública latinoamericana.

Indicador	Selección	Media	Categoría
Identificación de las demandas de cambio a nivel contextual e institucional a partir de los retos, amenazas y oportunidades.	86%	6,31	Alto abordaje
Reconocimiento de la necesidad de la introducción de las transformaciones y los cambios.	91%	7,11	Alto abordaje
Planificación y estructuración de la implementación de los ajustes necesarios.	87%	6,27	Alto abordaje
Implementación de las transformaciones y los cambios.	93%	7,32	Alto abordaje
Codificación y aprehensión de las transformaciones y los cambios en mentalidades, sistemas, prácticas y la cultura individual e institucional.	74%	5,65	Medio abordaje

Promedio**86,2%****6,5****Alto abordaje**

DISCUSIÓN

Los retos que se plantean a la administración pública, en América Latina, suelen resultar diversos, acordes a la diversidad de las instituciones y de los cambios provocados por las transformaciones contextuales. En este sentido, Gascó (2017) al abordar los retos que impone el gobierno abierto, sostiene que exige un cambio en el diseño, la estructura y la cultura organizativa de la administración pública porque no se puede apostar por un cambio de paradigma en el siglo XXI con organizaciones e instituciones del siglo XIX.

Centra su atención en tres retos principales: a) la cultura de la norma; por el predominio de una cultura legalista y burocrática que da lugar a estructuras estandarizadas y con un alto grado de formalización; b) el papel de los empleados públicos, que se encuentra muy relacionado con el primero donde las actitudes y la personalidad de los funcionarios pueden frenar el desarrollo del gobierno abierto; c) la compatibilidad de las administraciones públicas, entendida como la presencia o ausencia de estructuras y procedimientos explícitos que inviten a la transparencia, a la colaboración y a la participación (interna y externa). Si bien es cierto, lo tributado por este autor, en el estudio no queda explícita la lógica interna establecida entre estos retos, lo que daría mayor fiabilidad al análisis.

Para Cardoso (2020) el desarrollo del Estado, la administración y las políticas públicas en América Latina, de manera general, configura un conjunto de desafíos regionales, centrando su foco en: 1) la visión de falta de desarrollo; 2) la inexistencia de marcos propios; 3) la relevancia de la producción latinoamericana, y 4) la consolidación de redes académico-profesionales. Este examen parte de los procesos de autonomización, institucionalización, profesionalización y especialización disciplinar, a partir del análisis de actores (individuos), instituciones (centros de enseñanza e investigación), la producción del área y la constitución de redes académicas temáticas.

Este autor realiza entrevistas, recoge información de revistas, cursos de grado y posgrado en bases de datos oficiales y páginas de las asociaciones profesionales, construye un panorama general de este proceso regional para puntualizar el avance en Argentina, Brasil y México a partir de las dimensiones establecidas y de un balance general de la discusión con la noción que califica de “arraigada” en la literatura sobre el atraso relativo del campo. Sin embargo, dicha investigación deja afuera dos elementos claves en torno a los temas indagados: por un lado los actores que implementan la administración y políticas públicas; por el otro a los ciudadanos, que resultan los objetos de aquellas.

Por otra parte, Montecinos (2021) formula que la Administración Pública en la región no está ajena a los procesos que implica la Cuarta revolución industrial y tecnológica, debido al carácter global del fenómeno, pero fundamentalmente por la permeabilidad e influencia que han tenido los cambios de la gestión privada en el funcionamiento del sector público; adiciona que los impactos podrán ser tenues, moderados, secuenciales o radicales, dependiendo de qué tan preparada esté la sociedad y particularmente la administración pública para hacer frente a los desafíos que esto implica. Entre los desafíos que debe enfrentar la administración pública latinoamericana aporta: la superación de la heterogeneidad institucional, donde ni las instituciones

ni los ciudadanos tienen una mínima posibilidad de encontrar una condición favorable, para que se les provea de servicios básicos a sus comunidades, menos encontrarán oportunidades de implementar las virtudes de la revolución industrial 4.0 en las instituciones públicas.

Además, refiere que los modelos de gestión y de cultura administrativa hegemónicos en América Latina: el burocrático y el gerencial, no han sido capaces de anticipar la importancia de procesos tan relevantes, como la robotización o la inteligencia artificial, por lo que dichos modelos tienen como desafío el cambio, de una manera radical de los parámetros de funcionamiento interno y externo de las organizaciones públicas y de su relación con la sociedad. Advierte que no sólo se necesitan transformaciones tecnológicas, organizativas, de procesos y de sistemas de prestación de servicios, sino que esta Revolución implica un cambio de paradigma, que involucre la burocracia, la política y también a la sociedad civil como condición para avanzar, de manera activa, en los objetivos de tener una sociedad menos desigual y con mayor sustentabilidad.

Esta investigación resulta novedosa, como lo es el tema que asume, aunque se enmarca en el marco descriptivo generalizador del asunto, sin aportar soluciones instrumentales que ampliarían su impacto práctico; por lo que metodológicamente carece del estudio de caso necesario dada la pluralidad institucional característica de la región, que el mismo autor reconoce.

En este mismo sentido, Barragán (2022) sostiene que las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) pueden ayudar a las administraciones públicas a enfrentarse a los numerosos retos que se le presentan y, en especial, los entornos de emergencia sanitaria; apunta a centrarse no en las TIC, sino en el talento humano y en la utilización de dichas tecnologías junto con un cambio organizativo y nuevos métodos para mejorar los servicios públicos, los procesos democráticos y las políticas públicas. Una de las falencias del estudio, de dicho autor, es que no aporta las relaciones que necesariamente deben establecerse entre lo que denomina “nuevo paradigma” de la Administración pública, las nuevas (TIC) y las innovaciones en la gestión pública, particularmente en el caso de Ecuador.

Mientras que Purilla (2022) plantea, al centrarse en las administraciones públicas municipales, que las mismas en América Latina cada vez más deben cumplir con tareas mucho más complejas, ya que requieren abordar el reto de una mayor inclusión, a través del diálogo, la transparencia, y la “autenticidad” con su población, particularizando en la gestión de los servicios públicos de la municipalidad provincial de Cañete-Lima a través de cuatro dimensiones: a) saneamiento, salubridad y salud; b) organización del espacio físico y uso del suelo; c) educación, cultura, deportes y recreación y los programas sociales, defensa y, e) promoción de derechos. Sin embargo, el autor se limita a describir la información que recopila.

Espejel y Cedillo (2023) al abordar la reforma administrativa en México plantean que ha enfrentado diversos retos y obstáculos a lo largo de los años, vinculados tanto a aspectos políticos como al diseño institucional de las propias reformas; identifican como uno de los retos la resistencia o influencia de actores y grupos de interés que se oponen a los cambios en la administración pública: sindicatos y burocracias, en algunos casos, quienes defienden sus intereses y obstaculizan los esfuerzos de profesionalización y modernización del servicio público.

Además, manifiestan que los gobiernos anteriores han tenido prioridades y enfoques diversos en cuanto a las reformas administrativas, lo que ha resultado en ocasiones en la postergación o ejecución parcial de dichas reformas, sin lograr una transformación efectiva de la

estructura y prácticas administrativas. Este trabajo, junto a otros retomados en el presente estudio, enfatiza en la valía de los estudios de caso; sin embargo, los resultados aportados se ven limitados en el propósito reduccionista de los autores de revelar cómo los gobiernos populistas pueden buscar controlar la administración pública para implementar sus políticas sin restricciones.

CONCLUSIONES

La información recopilada en la investigación, sobre los retos que enfrenta la administración pública regional, ha permitido identificar y analizar varias problemáticas configuradas que los gobiernos, la ciudadanía y las sociedades pueden utilizar para alcanzar mejoras en el desempeño de sus instituciones. Uno de los retos que se aporta resulta lograr una administración pública profesional, eficiente, transparente, abierta e innovadora; asunto medular y que contiene no solo transformaciones organizativas, procedimentales y científico-tecnológicas sino la transmisión de conocimientos, la capacidad de pensar críticamente, el análisis y las competencias sociales adecuadas que impliquen la participación activa de la ciudadanía.

En este mismo sentido las administraciones públicas latinoamericanas deben alcanzar los niveles pertinentes de profesionalización y capacitación del personal de la administración pública que les permita proceder con una mayor responsabilidad social y mejor prestación de servicios públicos en aras de la búsqueda sistemática y sistémica del fortalecimiento institucional. También debe incrementar la efectividad del combate a la corrupción con lo que se promoverá la transparencia y la participación ciudadana por parte de la administración pública en América Latina.

Al mismo tiempo, la administración pública en la región debe valerse de las diversas investigaciones vinculadas con la enseñanza y la indagación en torno a sus procesos sustantivos, objetivos y tendencias actuales que le permitan establecer patrones emergentes y las recomendaciones para los gobiernos nacionales, regionales y locales. Además, tal administración requiere un cambio de paradigma, que contenga la creación de enfoques interdisciplinarios en la implementación de modelos de gestión pública autóctonos, activos y novedosos que incorporen el uso, cada vez mayor, de las herramientas tecnológicas en la búsqueda de la participación ciudadana para alcanzar el desarrollo sostenible con equidad e inclusión social.

REFERENCIAS

- Arenas Caruti, D. (2021). Evaluación de programas públicos. *Serie Gestión Pública*, N° 87 (LC/TS.2021/31). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Banco Mundial (2023). Población urbana (% de la población total) - Latin America & Caribbean. <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.URB.TOTL.IN.ZS?locations=ZJ>
- Barragán, X. (2022). Posmodernidad, gestión pública y tecnologías de la información y comunicación en la Administración pública de Ecuador. *Estado & comunes, revista de políticas y problemas públicos*, 1(14), 113-131. https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v1.n14.2022.244
- Bitar, S. (2014). *Las tendencias mundiales y el futuro de América Latina*. CEPAL-Impreso en Naciones Unidas, LC/L.3681 LC/IP/L.328.

- <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/0bca7d54-5945-4014-85f8-7f24fc312805/content>
- Bonilla-Castro E. y Rodríguez Sehk P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales* (3ra Edición Ampliada y Revisada). Grupo Editorial Norma- Universidad de los Andes. https://www.academia.edu/40608203/M%C3%A1s_all%C3%A1_del_dilema_de_los_m%C3%A9todos_Elssy_Bonilla_Castro_Pen%C3%A9lope_Rodr%C3%ADguez_Sehk
- Cardozo, N. (2020). Estado, administración y políticas públicas en América Latina. *Civilizar: Ciencias Sociales y Humanas*, 20(39), 11-34. <https://doi.org/10.22518/jour.ccsch/2020.2a01>
- CEPAL. (2016). *Horizontes 2030. La Igualdad en el Centro del Desarrollo Sostenible*. LC/G.2660/Rev.1. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/1801cbd5-28e6-4e0a-8dbc-7eb6b7836575/content>
- Cruz-Osorio, J. (2020). Corrupción: la otra pandemia mundial que hay que erradicar. <https://www.undp.org/es/blog/corrupcion-la-otra-pandemia-mundial-que-hay-que-erradicar>
- Gascó, M. (2017). Las claves para abrir gobiernos: una mirada desde la burocracia. En A. Naser, Á. Ramírez-Alujas y D. Rosales (Eds.). *Desde el gobierno abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe* (pp. 283- 298). CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/ecd740e2-016e-4c68-896d-38b47e2c7c89/content>
- Espejel, J. y Cedillo, R. (2023). El cambio al populismo en la administración pública en México. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(27), e579. <https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1728>
- Jafino, B., Walsh, B., Rozenberg, J. y Hallegatte, S. (2020). *Revised estimates of the impact of climate change on extreme poverty by 2030*. Policy Research Working Paper 9417. The World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/706751601388457990/pdf/Revised-Estimates-of-the-Impact-of-Climate-Change-on-Extreme-Poverty-by-2030.pdf>
- Mariñez, F. (2017). Innovación pública en América Latina: conceptos, experiencias exitosas, desafíos y obstáculos. *Revista de Gestión Pública*, VI(1), 5-18. <https://doi.org/10.22370/rgp.2017.6.1.2212>
- Montecinos, E. (2021). Cuarta revolución industrial y la administración pública en América Latina. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 9-25. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29066223002>
- Morales, I., Morillo, J. y Tobar, L. (2020). Gobierno digital en América Latina: ¿un reto de la gestión pública de gobierno abierto? *FIGEMPA Investigación y desarrollo*, 1(2), 32-41. <https://doi.org/10.29166/revfig.v1i2.2467>
- OCDE. (2024). *Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2024*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/0f191dcb-es>

- OCDE et al. (2022). *Perspectivas Económicas de América Latina 2022: Hacia una transición verde y justa*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3d5554fc-en>
- OEA. (1998). *Resolución 489-98 del 1 de noviembre*. Convención Interamericana contra la Corrupción. http://www.oas.org/juridico/spanish/dna_res5.pdf
- ONU. (2019, 16 de diciembre). Combatir la corrupción, vital para alcanzar el desarrollo sostenible. <https://news.un.org/es/story/2019/12/1466701#:~:text=Seg%C3%BAAn%20el%20Progrma%20de%20las%20Naciones%20Unidas%20para,desarrollo%20econ%C3%B3mico%20y%20social%20en%20todas%20las%20sociedades>.
- Pérez, S y Flores, E. (2022). Gestión de recursos humanos en el sector público de América latina, 2017-2021: revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2): 3968. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2141
- Purilla, Flores K.A. (2022). *Administración pública y su relación con la Gestión de los Servicios Públicos en la Municipalidad Provincial de Cañete- Lima, 2019* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional “San Luis Gonzaga”]. <https://repositorio.unica.edu.pe/items/93bc622c-14a1-449a-b6c0-fe15544e062e/full>
- Storper, M. (2013). *Keys to the City: How Economics, Institutions, Social Interaction, and Politics Shape Development*. Princeton University Press.