



II CONGRESO ANUAL DE
SERVICIO CIVIL
Confianza Ciudadana: Desafío del Servicio Civil
27, 28 y 29 de mayo
Lima, Perú

El futuro de la gestión pública: retos y perspectivas

Dra. Ana Castellani

**Consejo Latinoamericano de Administración para el
Desarrollo-CLAD**

27-05-2025

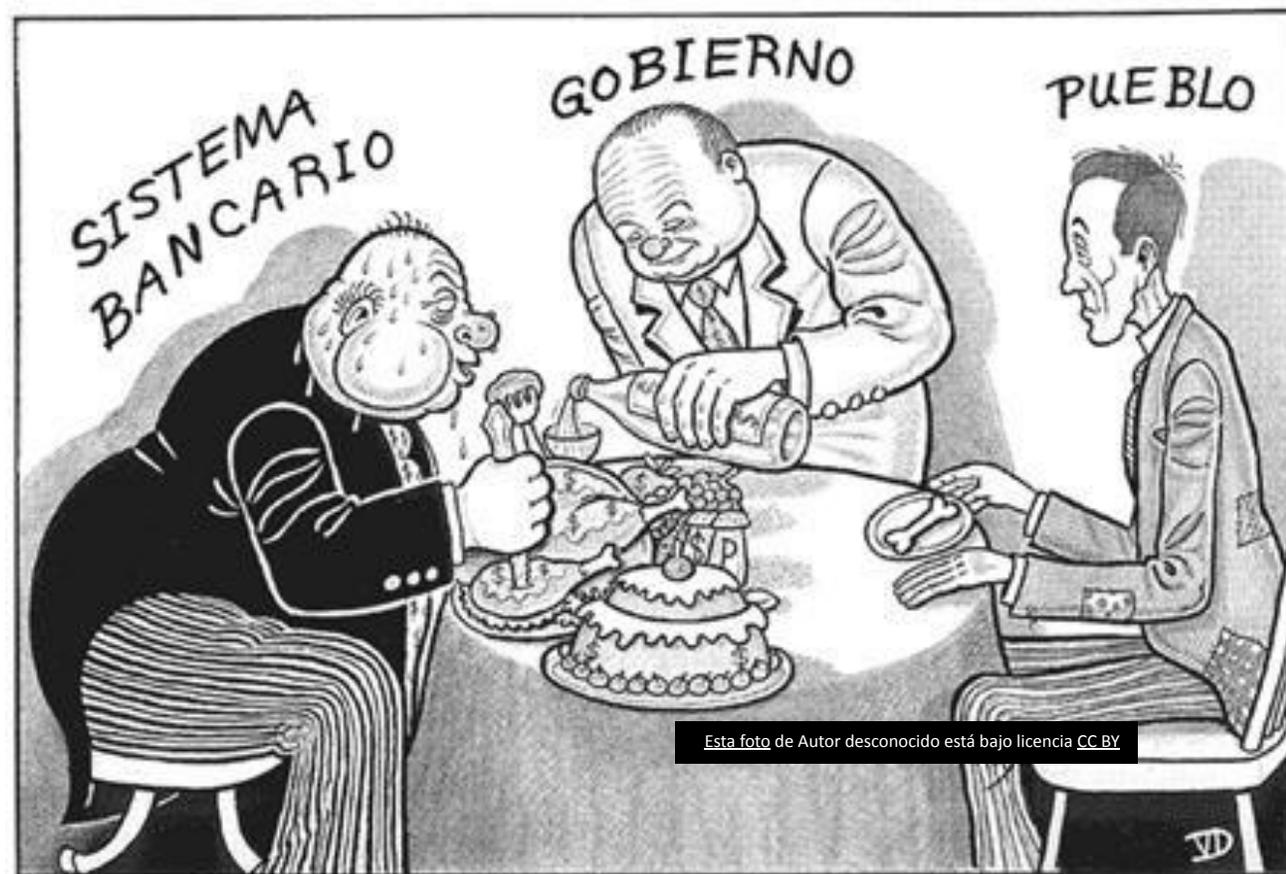


Objetivos de la presentación

- Identificar los principales desafíos que enfrenta la gestión pública en el contexto contemporáneo.
- Abordar tres de esos desafíos:
 - I- Prevención de la captura de la decisión pública.
 - II- Gobernanza colaborativa
 - III-Capacitación y formación estratégica



Capitalismo financiero, avance del neoliberalismo y deterioro de la democracia



Esta foto de Autor desconocido está bajo licencia [CC BY](#).



Rasgos distintivos del capitalismo en su fase financiera globalizada

- **Predominio del sector financiero** por sobre el resto de los sectores.
- **Globalización financiera:** aumento de liquidez, de instrumentos, desregulación normativa y operatividad permanente
- **Estancamiento** de la tasa de crecimiento económico
- **Globalización productiva:** deslocalización de la producción. Competencia entre países por captar inversiones productivas
- **Revolución tecnológica:** informática, robotización, internet, redes sociales
- **Crisis de los Estados de bienestar**
- **Desregulación creciente del mercado laboral e incremento de la precarización**



Rasgos distintivos del capitalismo en su fase financiera globalizada II

- Incremento notable de la desigualdad en la distribución del ingreso
- Crisis fiscal por regresividad tributaria
- Endeudamiento creciente de países y familias
- Crisis financieras recurrentes cada vez más agudas con reiterados salvatajes a cargo de los estados
- Globalización de las elites económicas
- Debilitamiento del movimiento obrero organizado
- Ruptura de los lazos sociales de clase trabajadora, nuevos conflictos sociales

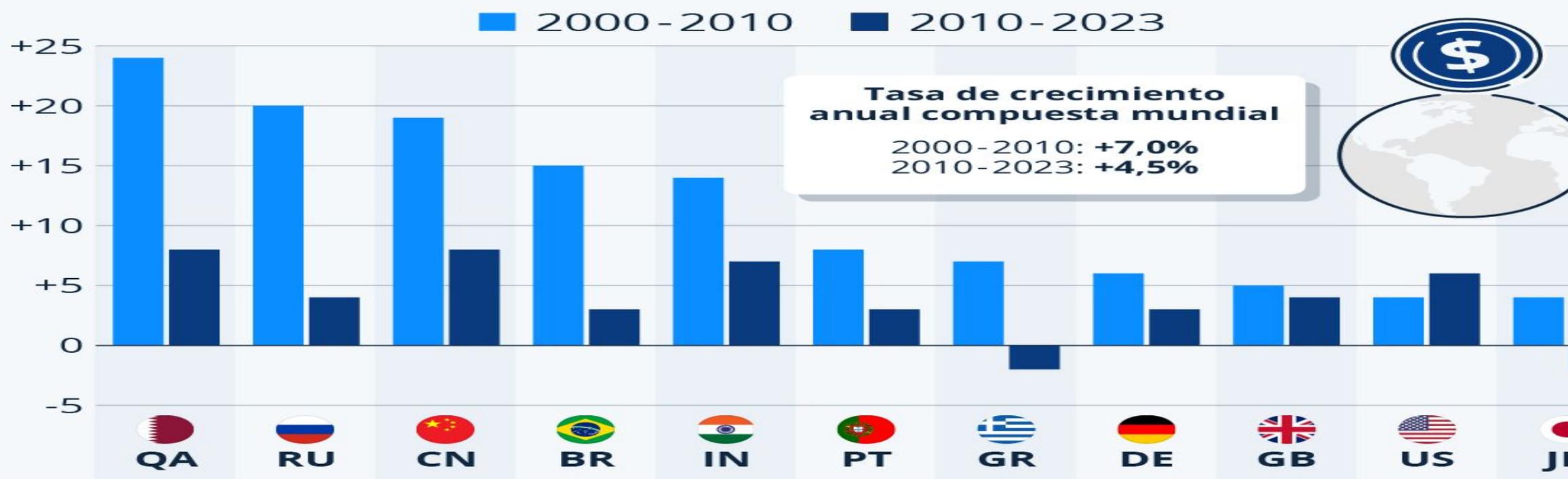


Rasgos distintivos del capitalismo en su fase financiera globalizada III

- **Elites económicas:** acumulan ingresos, riqueza y poder
- Objetivo de las elites: **neutralización económica de la democracia igualitaria**
- **Articulación entre elites económicas y políticas:** captura de la decisión pública por diversos métodos (lobby, financiamiento, manejo opinión pública, puerta giratoria)
- **Deterioro cualitativo de la calidad democrática:** apatía sectores medios cada vez más fragmentados, disminución participación electoral, mayor volatilidad del voto y fragmentación electoral, avance de discursos de odio y exacerbación de lo individual por sobre lo colectivo.
- **Operación ideológica exitosa de las elites económicas: descargar el malestar social contra el Estado, la elite política y la democracia.**

El crecimiento de la riqueza mundial se estanca

Tasas compuestas de crecimiento anual de la riqueza entre 2000-2010 y 2010-2023 en países seleccionados (en %)



Fuente: UBS - Global Wealth Report 2024

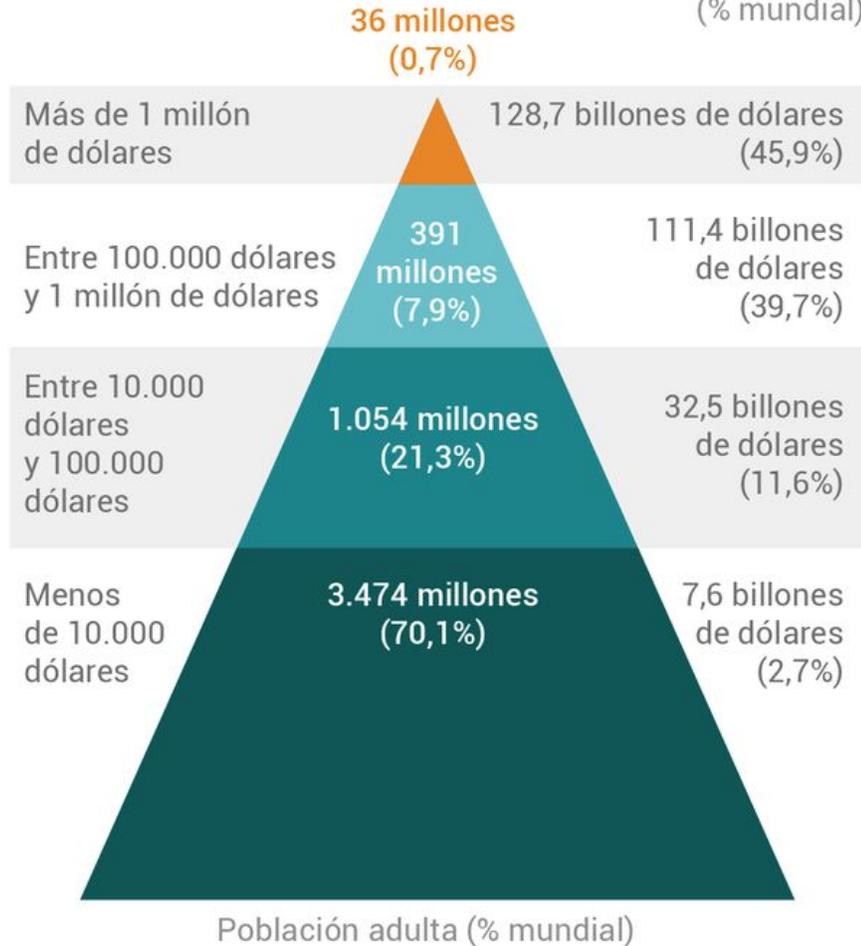


statista

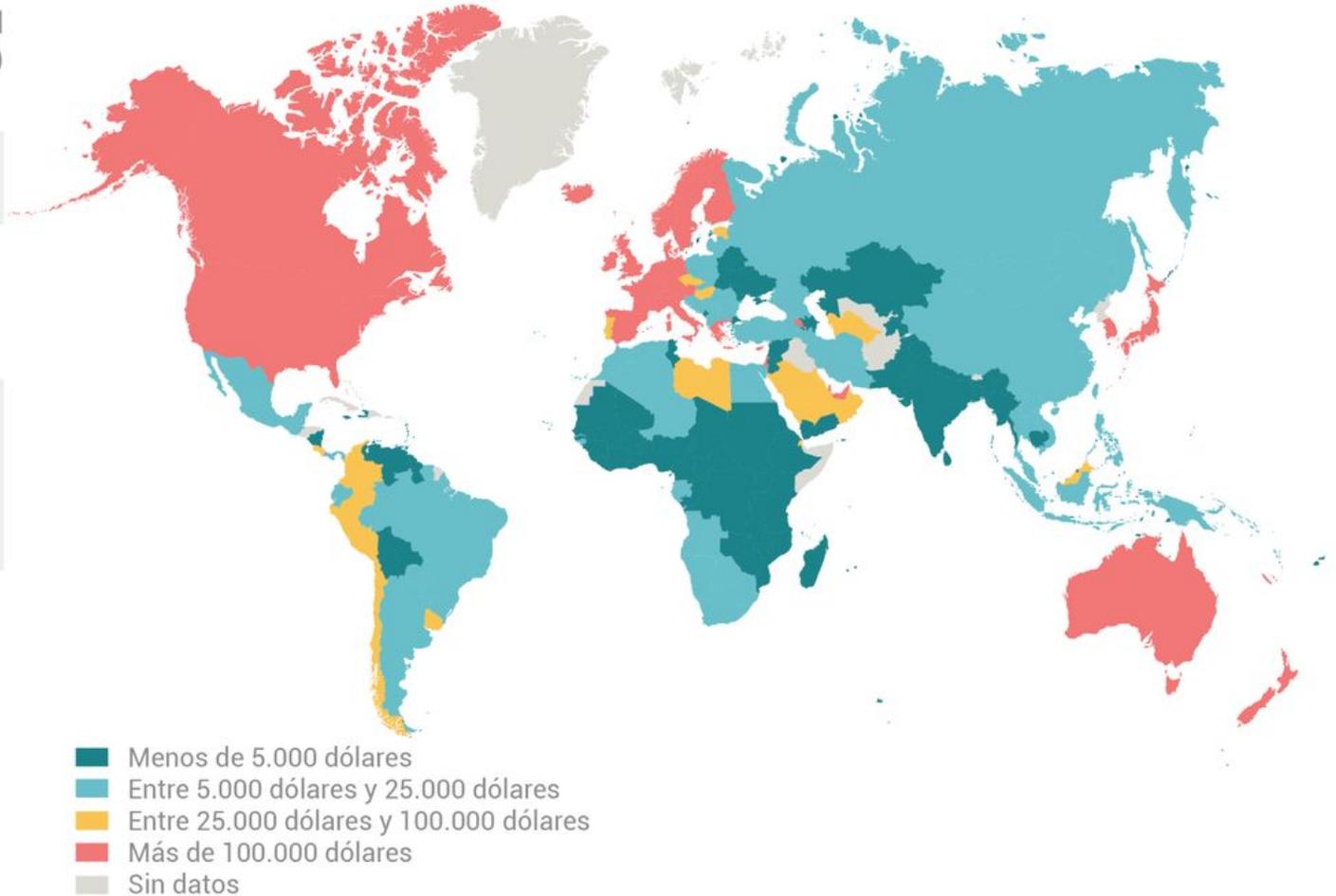
Pirámide de distribución de la riqueza mundial

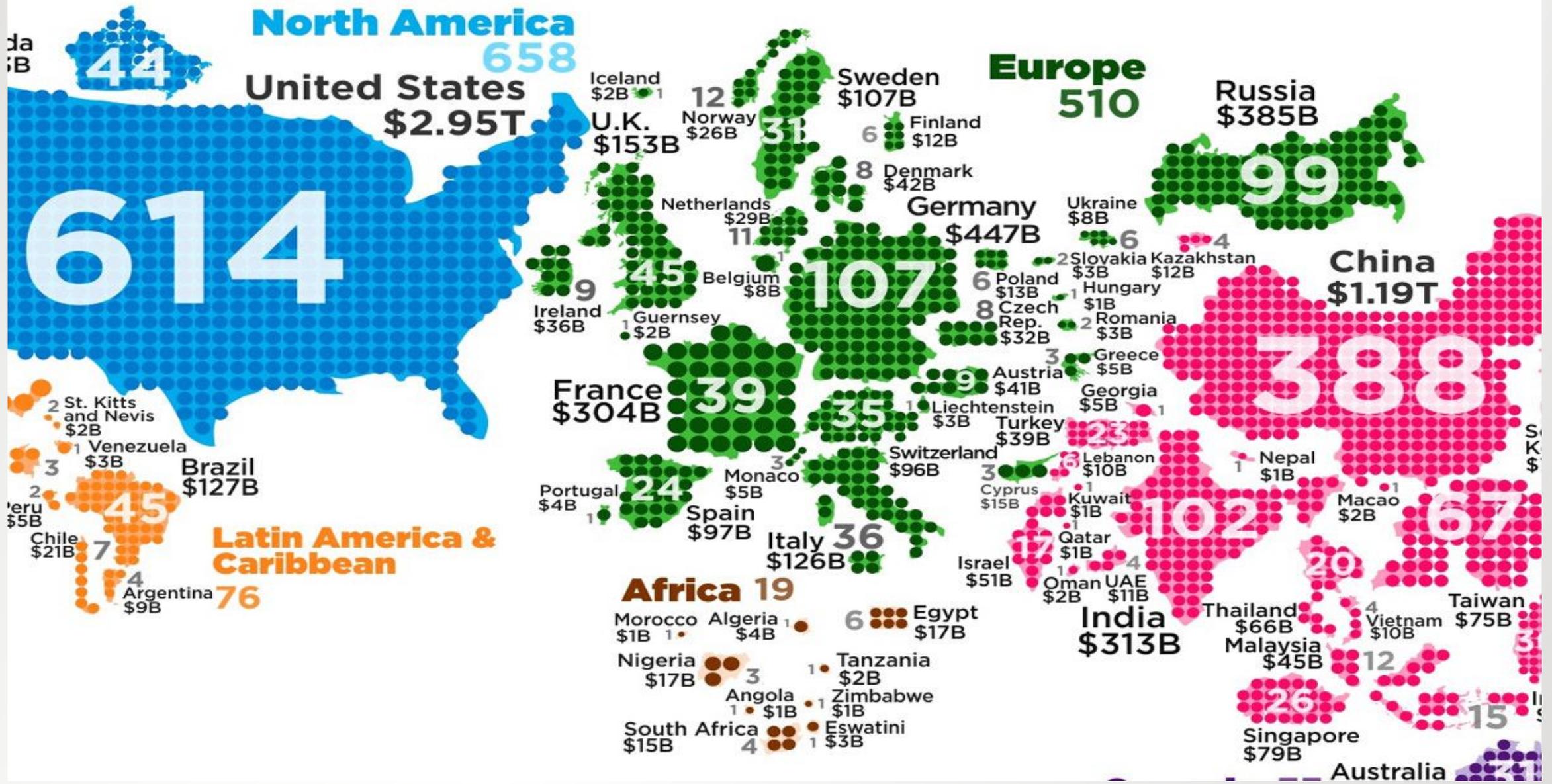
Riqueza personal

Riqueza total
(% mundial)



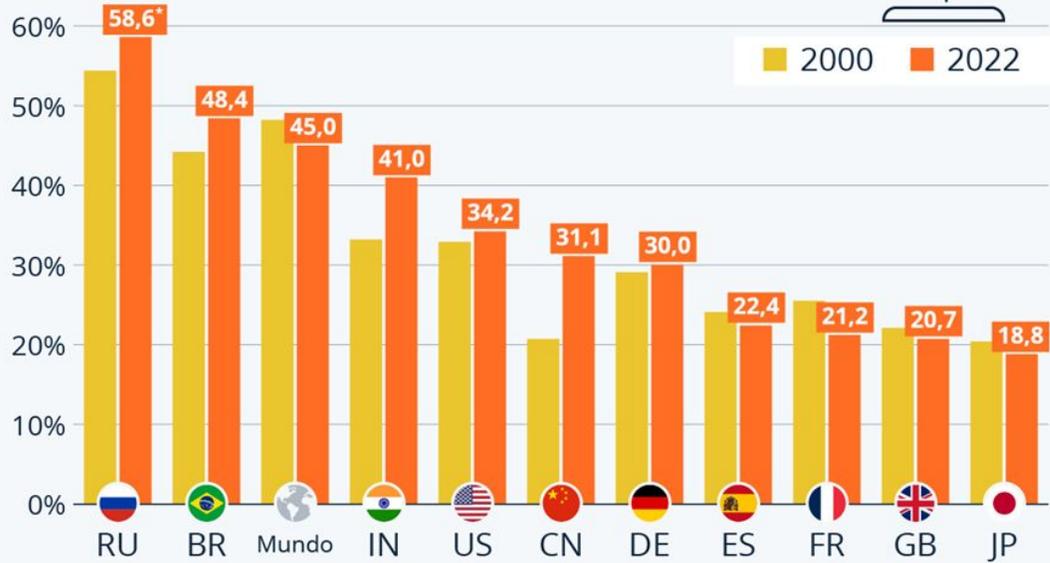
Nivel de riqueza mundial por país





¿Dónde domina el 1% más rico la riqueza nacional?

Porcentaje de la riqueza que posee el 1% más rico de la población en países seleccionados



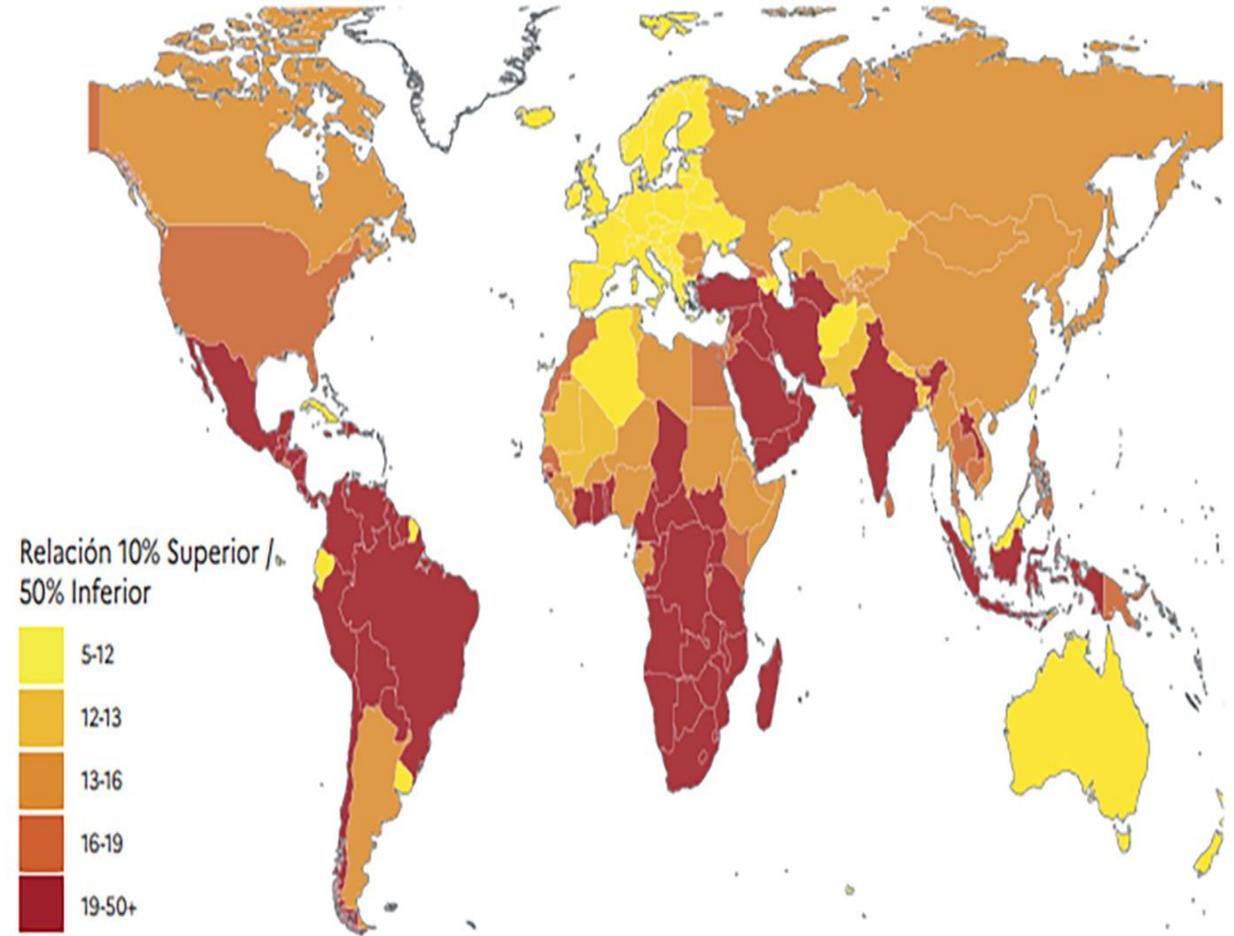
* Datos de 2021.

Fuente: Credit Suisse - Global Wealth Report 2023



statista

Diferencias de ingresos entre el 10% superior y el 50% inferior en todo el mundo, 2021

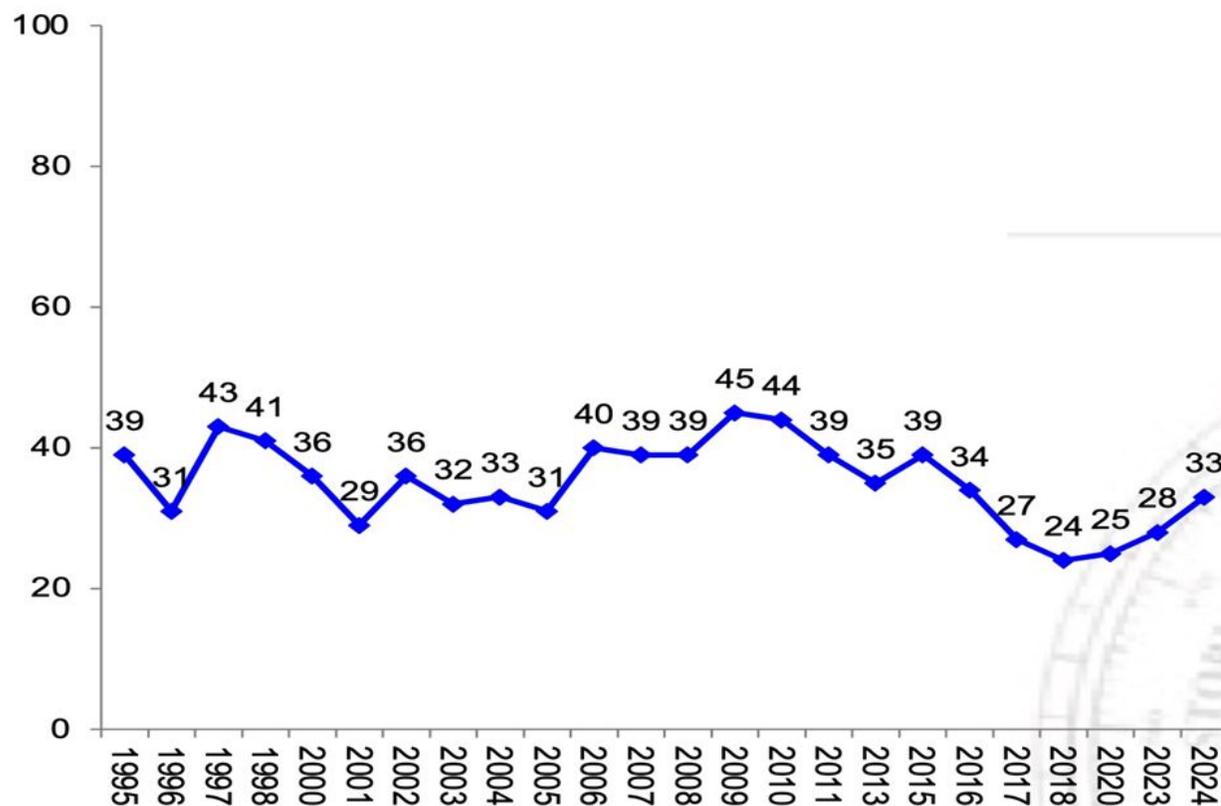


SATISFACCIÓN CON LA DEMOCRACIA

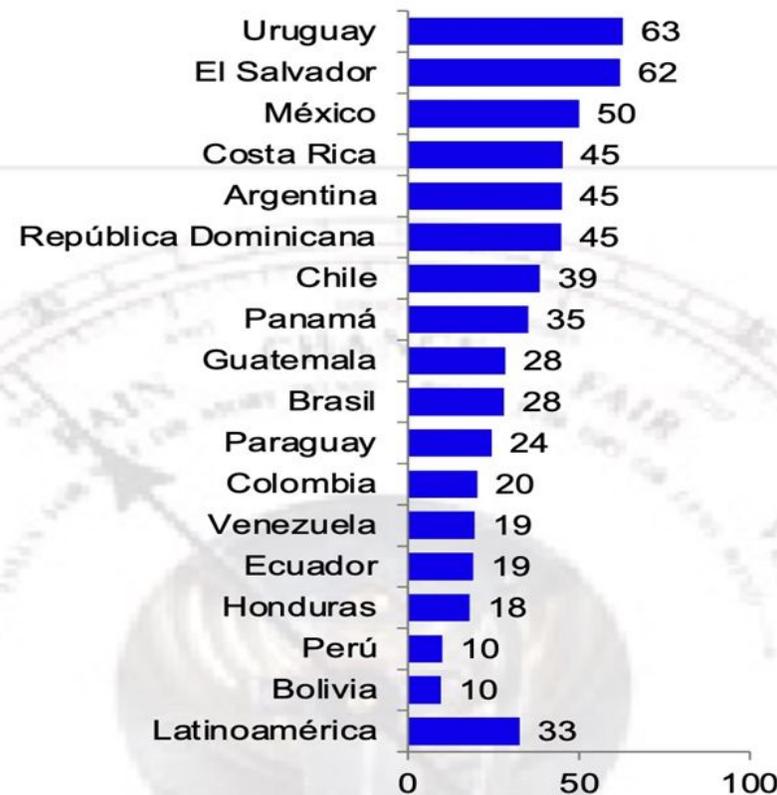
TOTAL LATINOAMÉRICA 1995 – 2024 - TOTAL POR PAÍS 2024



P. En general, ¿Diría Ud. que está Muy satisfecho, Más bien satisfecho, No muy satisfecho o Nada satisfecho con el funcionamiento de la democracia en (País)?
Aquí: 'Muy satisfecho' más 'Más bien satisfecho'.



Muy / Más bien satisfecho



Fuente: Latinobarómetro 2024.

Diez de los 17 países declaran que su problema principal es económico. Sólo cinco declaran que es la seguridad, uno declara que es la política, y uno declara que son las políticas sociales.

PROBLEMA MÁS IMPORTANTE DEL PAÍS PREGUNTA ABIERTA

TOTAL LATINOAMÉRICA 2024 – TOTAL POR PAÍS 2024



P. En su opinión, ¿Cuál considera Ud. que es el problema más importante en el país? * Pregunta abierta
Aqui: sólo más de 3%.

	Argentina	Bolivia	Brasil	Colombia	Chile	Ecuador	México	Paraguay	Perú	Uruguay	Venezuela	Costa Rica	El Salvador	Guatemala	Honduras	Panamá	República Dominicana	Latinoamérica
La Economía	57	71	26	30	22	27	60	34	23	33	51	27	73	46	48	46	39	42
La Seguridad	9	1	11	22	46	52	23	17	34	45	1	38	5	20	14	11	26	22
Problemas de la política/ corrupción	17	15	15	32	16	16	6	21	27	6	33	10	2	17	17	14	10	16
Problemas de educación / salud/ medioambiente	7	6	33	8	10	3	5	17	8	11	6	4	5	4	8	10	8	9
Otros	9	0	4	4	6	2	4	4	3	3	6	16	8	6	8	14	14	6
Ninguna	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	2	0	3	1	1	2	1	1
Ns-Nr	0	6	9	2	1	1	2	5	4	3	2	4	5	6	5	4	3	4

Fuente: Latinobarómetro 2024.

I- Captura de la decisión pública

- **Influencia indebida**

La captura de decisiones ocurre cuando ciertos actores ejercen influencia indebida sobre decisiones gubernamentales, desviando el enfoque de bienestar común a intereses particulares.

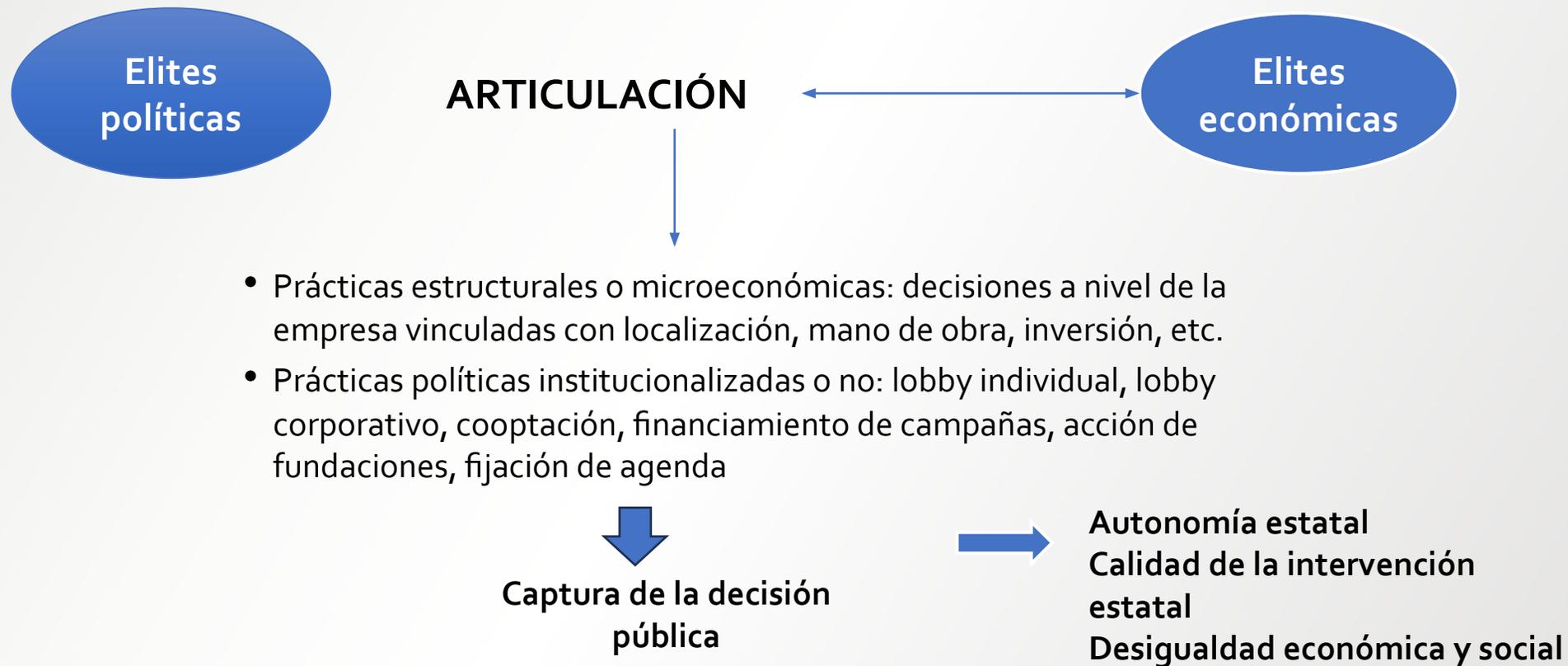
- **Deterioro de la democracia**

Este fenómeno puede debilitar la democracia, ya que decisiones sesgadas favorecen a unos pocos en lugar de la mayoría, afectando negativamente la equidad y justicia.

- **Transparencia y equidad**

Es esencial analizar y prevenir la captura de decisiones para garantizar la transparencia y equidad en la toma de decisiones públicas, protegiendo el bienestar común.

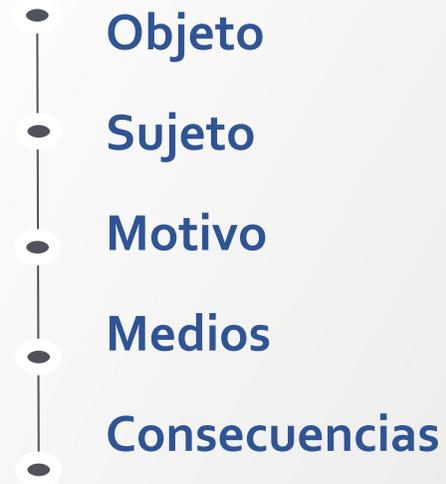
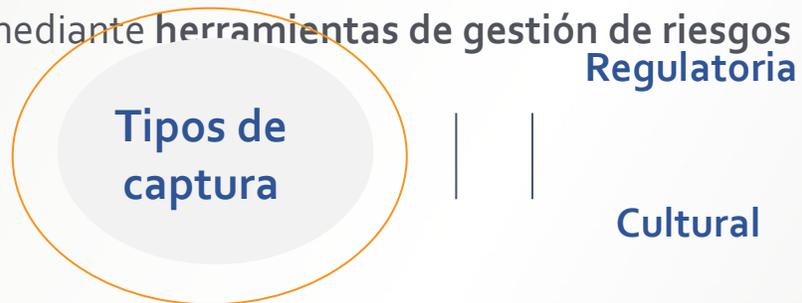
Articulación elites económicas y políticas



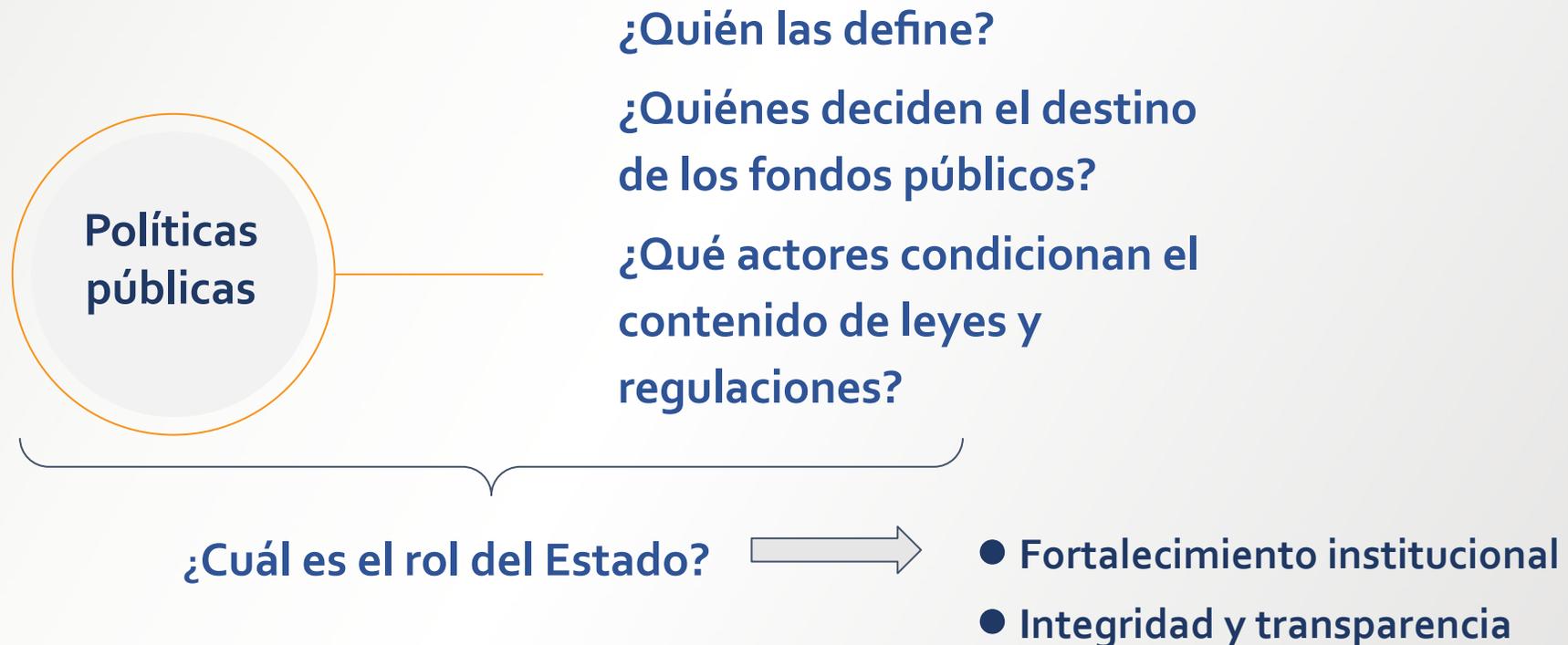
Enfoque integral: la *captura* como problema central

Captura de la decisión pública

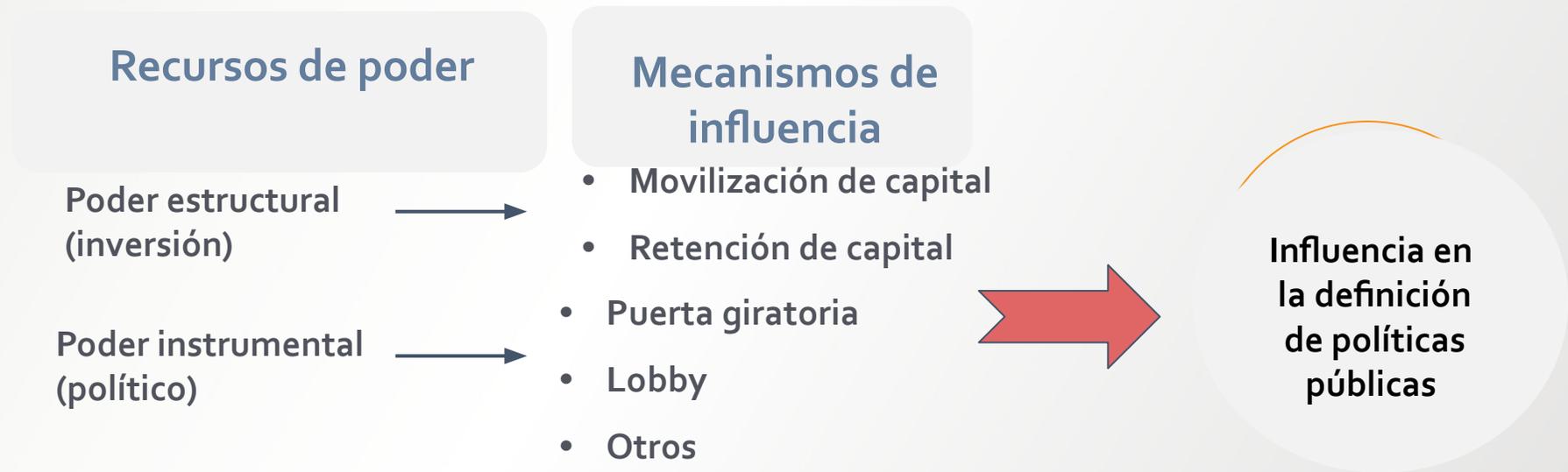
- Pérdida de la **autonomía** del Estado en la formulación de políticas públicas.
- Puede ser legal pero es **ilegítimo**.
- Resultado de la presión de las elites económicas.
- Mecanismos: puerta giratoria, lobby.
- El Estado es puesto al servicio de beneficios sectoriales.
- Perjuicio al bien común.
- No se puede juzgar ni regular legalmente
- Prevenirla mediante **herramientas de gestión de riesgos**



Marco de análisis estructural de la *captura de la decisión pública*



Enfoque integral: poder de las elites



Enfoque integral: Abordaje desde la gestión pública



Ejes: Autonomía

Autonomía estatal

¿Qué rol tiene el Estado ante los sectores que componen la sociedad?

El **Estado** es una institución dinámica emanada de la estructura social, un producto de las relaciones sociales (pasadas y presentes).

Evolución histórica de la noción de Autonomía

- Estado sin autonomía: como reflejo de la clase dominante (crítica del capitalismo, siglo XIX).
- Autonomía resultado de conjunto de burocracia técnica especializada y aislada, de un Estado que ejerce control sobre un territorio (Max Weber).
- Autonomía relativa: capacidad de actuación del Estado respecto de las fracciones de clase. Puede formular y perseguir objetivos propios ('70-'80).
- Autonomía enraizada: funcionarios mantienen estrechos lazos con las empresas, aún así son capaces de establecer objetivos en forma autónoma ('90 Estados del sudeste asiático).
- El nivel y características de la autonomía dependen de las relaciones de fuerza entre capacidades estatales y poder empresario (siglo XXI).

Ejes: Capacidades Estatales

La habilidad del Estado para realizar tareas de manera eficaz, eficiente y sostenible

Capacidades político-estratégicas

Se refiere al poder de transformar las prioridades y objetivos en decisiones operativas, movilizandorecursos para llevar a la práctica políticas definidas de acuerdo a los objetivos y la orientación del proyecto de gobierno.

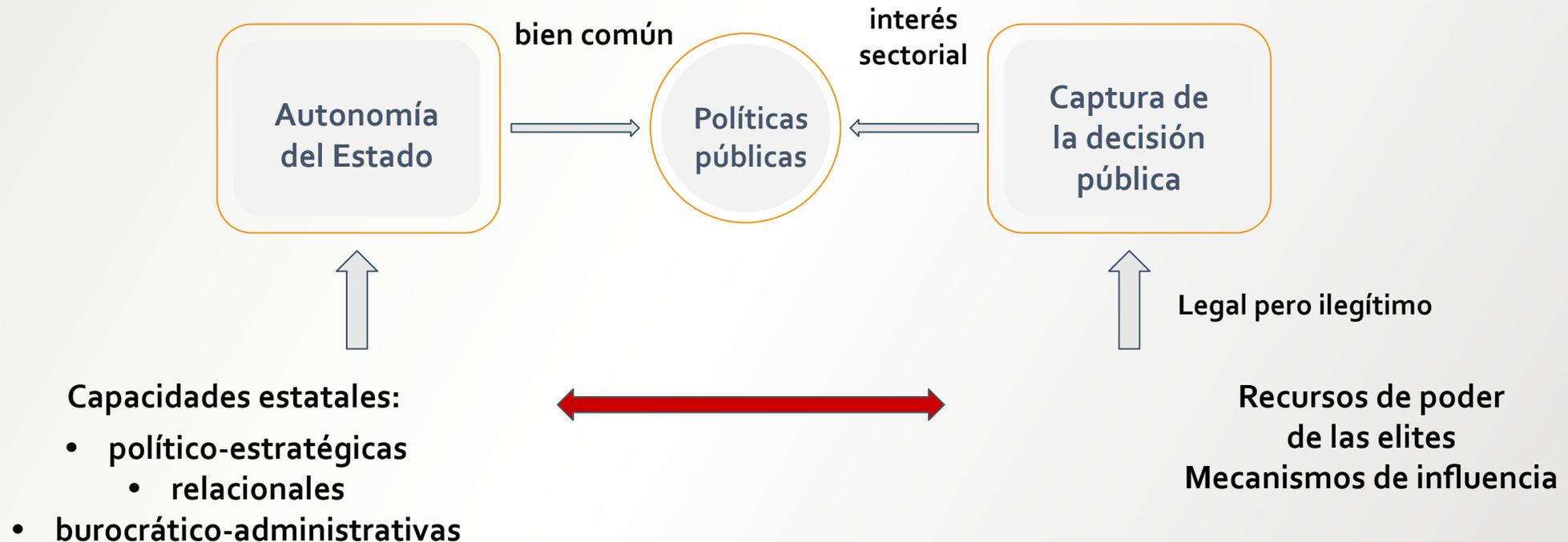
Capacidades relacionales

El desarrollo de la intervención del Estado requiere establecer vínculos, tanto en una dimensión interinstitucional e interministerial como en lo tocante a los dispositivos de participación social y las conexiones con la sociedad civil.

Capacidades burocrático-administrativas

Se trata de un conjunto diferenciado de estructuras, recursos, procesos de trabajo y personal con los cuales cuenta el Estado para prestar determinados bienes y servicios a la sociedad civil.

Marco de análisis estructural de la *captura de la decisión pública*



II-Gobernanza colaborativa

- **Cooperación entre actores**

La gobernanza colaborativa requiere la cooperación entre el sector privado, organizaciones no gubernamentales y la sociedad civil para abordar los problemas públicos.

- **Creación de políticas efectivas**

Las políticas efectivas se desarrollan mediante la colaboración activa entre todas las partes interesadas, asegurando que se escuchen todas las voces.

- **Construcción de consenso**

La construcción de consenso es crucial en la gobernanza colaborativa, permitiendo que todas las partes interesadas lleguen a acuerdos comunes.



Entendemos a la Gobernanza colaborativa como...

Un enfoque participativo para el abordaje y resolución de problemáticas.

Que reúne diferentes actores a trabajar conjuntamente.

Para alcanzar un objetivo y resultado, que no podría realizarse sin dicha acción colectiva.

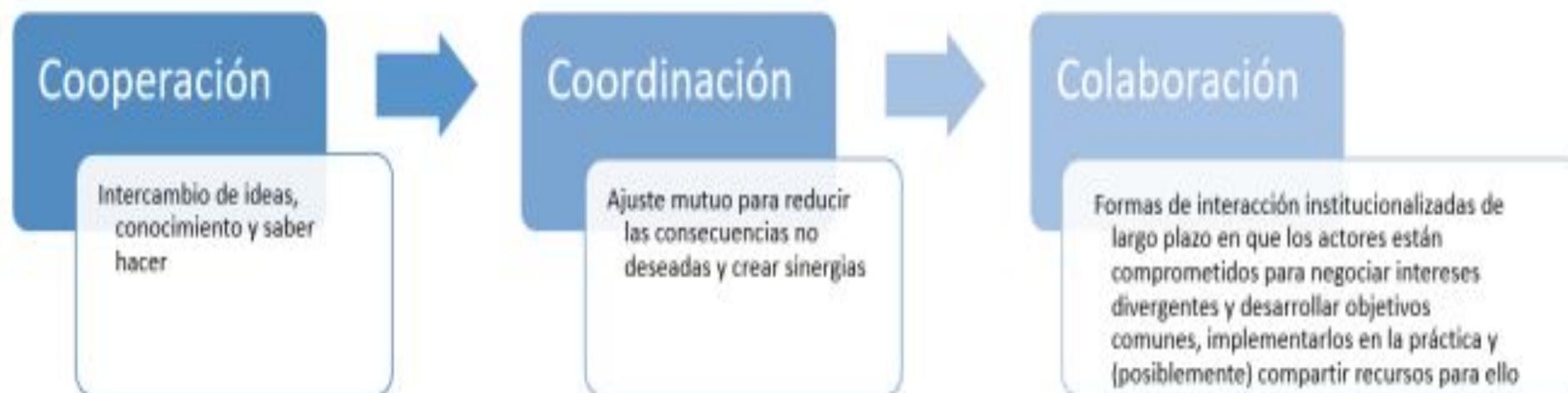




Colaboración institucionalizada

La Gobernanza Colaborativa entiende que la **colaboración institucionalizada** supone instancias de cooperación y coordinación previas.

Y que el **último eslabón es fundamental** para afrontar desafíos de la complejidad actual (múltiples demandas y diversos actores necesarios para alcanzar objetivos públicos).



Aprendizaje organizacional integral



II CONGRESO ANUAL DE
SERVICIO CIVIL
Confianza Ciudadana: Desafío del Servicio Civil
27, 28 y 29 de mayo
Lima, Perú



- ### Frentes a tener en cuenta
- Los procesos se pueden hacer más largos.
 - Confusión en la asignación de roles y participación de actores.
 - Cansancio de los actores.
 - Posibles deserciones.
 - Manipulación por parte de actores más poderosos.
 - Competencia con otros campos de la agenda.

"la construcción de nuevas formas de gobernanza horizontales es dificultoso, puesto que implica romper con inercias y lógicas del trabajo muy enraizadas en el ámbito institucional, político y territorial" (Arrona; Larrea: 2022: 6).

Etapas y movimientos de la Gobernanza Colaborativa



II CONGRESO ANUAL DE
SERVICIO CIVIL
Confianza Ciudadana: Desafío del Servicio Civil
27, 28 y 29 de mayo
Lima, Perú

El diagrama de Ansell y Gash (2008) refleja un camino de la Gobernanza Colaborativa.

Pueden construirse modelos *ad hoc*, con caracterizaciones particulares de acuerdo al caso.





Ventajas de la Gobernanza Colaborativa

Mejor comprensión
de las
problemáticas

Abordajes
innovadores

Optimización en el
uso de los recursos

Compromiso de las
partes

Incremento de la
transparencia

Entendimiento de la
responsabilidad

Sostenibilidad en
las soluciones

Refuerzo de las
redes entre los
actores

Mayor legitimidad

Agilidad en las
respuestas

Mejora en la calidad
de soluciones

Aprendizaje
organizacional

Fuente: elaboración propia



Importancia del rol de las Administraciones

Las administraciones públicas son claves en el proceso de Gobernanza Colaborativa.
Para ello es necesario:

Renovación y
fortalecimiento de
capacidades y
habilidades

Involucramiento de los
equipos

Integrar saberes
tecnológicos con
habilidades blandas

Facilitar espacios de
diálogo y construcción
conjunta

III-Capacitación y formación estratégica

- **Importancia de la capacitación**

La capacitación es crucial para desarrollar habilidades estratégicas que permitan a los funcionarios públicos enfrentar desafíos y tomar decisiones efectivas.

- **Conocimientos especializados**

Los servidores públicos deben adquirir conocimientos especializados para implementar políticas que respondan a las demandas de la sociedad.

- **Implementación de políticas**

La formación estratégica es esencial para que los funcionarios públicos puedan implementar políticas efectivas y adaptarse a los cambios sociales.



Relevancia del empleo público: fundamentos

- Los y las trabajadores/as estatales son la **cara visible del Estado**, el contacto directo del Estado con la ciudadanía. En la calidad del desempeño y la atención se define una parte sustantiva de la **legitimación social** de las acciones de gobierno.
- El empleo público es **el motor que permite la realización de las acciones estatales**. Entre la decisión de los funcionarios y la concreción de las acciones hay una cantidad de trabajo que suele ser invisibilizado. En ese sentido, la **efectividad** de las políticas públicas se juega, en gran medida, en la calidad del empleo público.
- La **capacidad estatal para dar respuesta a las nuevas demandas sociales depende de la calidad de sus burocracias**. Esto requiere un análisis y planificación de las dotaciones y una permanente actualización y resignificación de los saberes.



Formación y capacitación en áreas claves

Liderazgo
Gestión estratégica
Toma de decisiones
en contexto de
incertidumbre
Clima organizacional
Gobernanza
colaborativa

Gestión de la innovación y
la creatividad
Gobierno electrónico
Datos y gobernanza
urbana
Derecho y sociedad de la
información
Inteligencia artificial

Gobernanza de los
sistemas de salud y de
seguridad social
Gestión del riesgo
ambiental
Ciudades inteligentes y
sostenibles
Futuro sustentable



Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas (EIAPP-CLAD)

- La **Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas (EIAPP-CLAD)** fue creada en **2005** con el objetivo de **articular y coordinar** el intercambio de información y de experiencias y realizar acciones de cooperación internacional para la **formación de directivos y funcionarios públicos de la región**
- **Misión:** contribuir al fortalecimiento de la institucionalidad democrática, la mejora de la capacidad de la gestión del Estado y la consolidación de sistemas de función pública profesionales en Iberoamérica



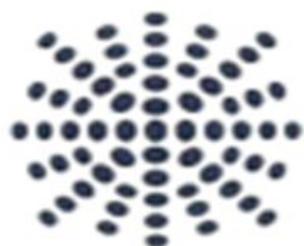
Academia para la Innovación Pública y la Gobernanza del Futuro (EIAPP-CLAD)

Cursos 2025

- 1 **Gobernanza de la Inteligencia Artificial en la Administración Pública**
- 2 **Uso de herramientas de IA generativa para funcionarias y funcionarios públicos**
- 3 **Gobernanza de datos e innovaciones digitales en los gobiernos**
- 4 **Gestión de las competencias laborales de los funcionarios públicos en tiempos de IA**
- 5 **Prospectiva estratégica y gobernanza de datos**
- 6 **Economía del comportamiento y políticas públicas**
- 7 **Gestión de crisis (cambio climático, pandemias, catástrofes, crisis económicas).**
- 8 **Nuevos desafíos para la gestión pública en tiempos de incertidumbre**
- 9 **Innovación Pública**
- 10 **Gestión estratégica para organizaciones públicas**



II CONGRESO ANUAL DE
SERVICIO CIVIL
Confianza Ciudadana: Desafío del Servicio Civil
27, 28 y 29 de mayo
Lima, Perú



CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO

¡Muchas gracias!

anagcastellani@gmail.com