

## LA CONSTRUCCIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO DIGITAL EN EL MARCO DE LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

**Víctor Fabián Coca Reyes**

*“Toda revolución se evapora y deja atrás una estela de burocracia”  
Franz Kafka*

### Resumen.

El presente artículo argumenta cómo a partir de la pandemia de Covid-19 y la Cuarta Revolución Industrial se ha acelerado la producción derivada de la Inteligencia Artificial, la digitalización y la robotización que han incidido en todos los ámbitos de la vida humana, razón por la cual, los gobiernos, las Administraciones Públicas y los Estados, tienen la obligación de guiar este proceso en favor de los seres humanos por su responsabilidad pública. Y uno de esos componentes importantes es el servicio público, así como las y los servidores públicos propiamente.

El texto diagnostica particularmente la caracterización y estado actual de los servidores públicos en América Latina. Plantea algunos de sus retos contemporáneos, para luego plantear la necesidad de su reforma y modernización para encauzar la constitución y construcción de un *servidor público digital* para la Cuarta Revolución Industrial. En ese sentido, este texto plantea y propone un decálogo de medidas que deben ser impulsadas para alcanzar tal meta, que son solo una parte de múltiples acciones que deben formular las instituciones públicas, por ser ellas las que forman a los servidores públicos y luego éstos son los que diseñan y forman las instituciones que se requieren en el futuro para Latinoamérica.

**Palabras clave:** Administración Pública, competencias, Cuarta Revolución Industrial, servidores públicos.

### Introducción.

Desde el surgimiento de la primera Revolución Industrial en el siglo XVIII (1770) y hasta la implosión de la Cuarta en el siglo XXI (2007), los seres humanos han logrado desarrollar nuevos modelos económicos, nuevas formas de producir, nuevas formas de consumir y adquirir hábitos, y por ende, han desenvuelto también nuevas formas de organización y administración.

La primera industrialización dio origen a una primigenia administración que se tecnificó y se afianzó científicamente con la segunda de mediados del siglo XIX. En ese camino, la administración permitió la organización de la transición agrícola y artesanal al sector industrial, además de perfilar a los grupos sociales, familias y obreros por su clase o segmentación funcional. Asimismo, la administración fue capaz de gestionar el avance de los desarrollos motrices, del agua y del vapor que mecanizaron la producción en la Primera Revolución Industrial. En la segunda, empujó el desarrollo eléctrico para la producción masificada y en la tercera industrialización, la de la segunda mitad del siglo

XX, sirvió para organizar e impulsar la electrónica y las tecnologías de la información y comunicaciones para automatizar la producción.

El sector público ha cumplido con un papel trascendental en el desenvolvimiento de las revoluciones industriales. El Estado, los gobiernos y las Administraciones Públicas -siendo ejecutores del ejercicio del poder político- conducen las relaciones entre los individuos, sociedades e instituciones de manera relativamente coordinada en los diferentes marcos de cooperación, intereses y propiamente conflicto -naturales- de los seres humanos.

Tradicionalmente, se ha considerado a la Administración Pública como parte del Gobierno y al Gobierno como parte del Estado (De la Paz, 2017: 7, 18-27), siendo así ésta, una conceptualización que confronta la política misma con el Derecho Administrativo. Estos tres elementos que interrelacionan a otros, cabe aclarar, no son en absoluto sinónimos ni necesariamente dependientes, pero, no obstante, el Estado y la Administración Pública que hoy estudiamos tienen en común que son instituciones de dominación que están asociados a una lógica eurocéntrica y al mismo capitalismo moderno derivado de las Revoluciones Industriales.

De hecho, el Estado moderno surgió en Europa en el ocaso feudal y derivado del orden establecido por la paz de Westfalia de 1648 que dio lugar a un primer sistema internacional moderno que dio orden internacional sustentado en el principio de la soberanía.<sup>1</sup> Por lo tanto, el Estado es un fenómeno político un poco más antiguo a la Industrialización, un poco anterior al capitalismo moderno.

La Administración Pública tiene orígenes remotos y es más antigua que la noción de Estado y Gobierno. El comunismo primitivo (7,000-2,000 A.C.) por ejemplo, fue una forma de administración interna de las comunidades, justo porque en ellas había actividades cooperativas dirigidas a conseguir objetivos comunes, en este caso: la supervivencia.

No sería hasta que en pleno fulgor de la Revolución Industrial, Charles Jean Baptiste Bonnin publicó un tratado de ciencia de la administración en 1808, que estableció reglas, preceptos y leyes universales bajo las cuales se orientó la Administración Pública moderna y sirvió para hacer una

distinción más clara entre administración privada y pública, siendo ésta última más distinguible con su objeto de búsqueda de bienestar social, atención de necesidades de la población y la búsqueda de la inclusión en la toma de decisiones.

En ese sentido, Omar Guerrero refiere que la Administración Pública como organización gubernamental nació con la instauración monárquica absoluta del siglo XVI, en plena afrenta entre el rey y los señores feudales, y desde entonces, ha recorrido un camino que la ha transformado como una organización social-política del Estado. Su mutación en el Estado liberal hizo de la Administración Pública un organismo vivo funcional, administrativo y político sustentado en la división de poderes y funciones. Por lo tanto, de origen, Guerrero habla de la Administración Pública del Estado capitalista (Guerrero, 1980: 261) que brota del antagonismo de clases y de la necesidad de conducir el trabajo asociado a gran escala, y que tiene una doble naturaleza: dirección y dominio.

<sup>1</sup> El concepto de soberanía conceptualizó que no había al interior de un Estado un poder supremo superior al del soberano, que detenta en términos weberianos, el monopolio legítimo de la coacción física.

Entonces, el papel del Estado asume así, un carácter dominador, pero que también armoniza, integra y coordina bajo el interés burgués. *Es el que decidirá qué se debe hacer*. El Gobierno entonces, integra los órganos (y sus personificaciones) de poder del Estado para cumplir sus objetivos. Y la Administración Pública es la acción del Estado, *la que hace*. Es la técnica aplicada. Abarca estructuras, patrimonio, procedimientos, presupuestos, regulaciones y *las y los servidores públicos*. Así, Gobierno y Administración Pública son ciertamente de menor temporalidad que el Estado, pero tienen la gran responsabilidad de *decidir cómo se deben hacer las cosas*.

Por lo tanto, la Administración Pública capitalista que refiere Guerrero, está aparejada al propio dinamismo de las revoluciones industriales. Y en cada una, la AP ha tenido un papel determinante. En la primera, la AP *-la inglesa particularmente-* dotó de un eficiente sistema de gobierno; construyó un amplio sistema de transportación; coordinó el crecimiento de industrias de carbón y acero e impulsó los servicios financieros a través del Banco de Inglaterra. En la Segunda Revolución Industrial, la AP organizó el crecimiento de la burocratización para organizar la actividad productiva a través de los preceptos weberianos. Afianzó la división de poderes. Formalizó derechos y obligaciones para los trabajadores. Y además, promovió y estableció estructuras, procedimientos, regulaciones y medidas de control para la sociedad, para las fuentes productivas y para sí mismo. En la tercera industrialización la AP profundizó derechos laborales; instauró medidas de compensación, *check and balance*; promovió descentralizaciones y cedió diversas medidas de control a la ciudadanía para el propio ejercicio de gobierno y el monitoreo de sus acciones (Coca, 2020: 28).

Por su parte, la Cuarta Revolución Industrial (4RI) es reciente (2007) y mucho más vertiginosa en su desarrollo y en sus aportaciones con respecto a sus antecesoras, lo que tiene múltiples implicaciones. Así como sus innovaciones han venido a solventar una serie de grandes problemas *-entre lo que podemos destacar la puerta de salida de la pandemia de Coronavirus Covid 19-* al mismo tiempo también, apareja grandes desafíos para el sector público y la Administración Pública, que en términos de regulación y conducción del fenómeno se ha visto notablemente rezagada. Hay muchos aspectos en los cuales la Administración Pública tiene que revitalizarse. Uno de ellos es la formación de cuadros y capacidades de las y los servidores públicos que forman parte de la AP y que en la presente coyuntura deben transformarse para estar a la altura de lo que se requiere hoy en día. El reto a este respecto es, su reforma y modernización más allá de su reinención o improvisación.

## **I. ¿En qué estado se encuentran los servidores públicos de Latinoamérica actualmente?**

El Estado a través del gobierno, de sus Administraciones Públicas y del sector público en general, funge como un empleador natural y de gran importancia en las economías nacionales.

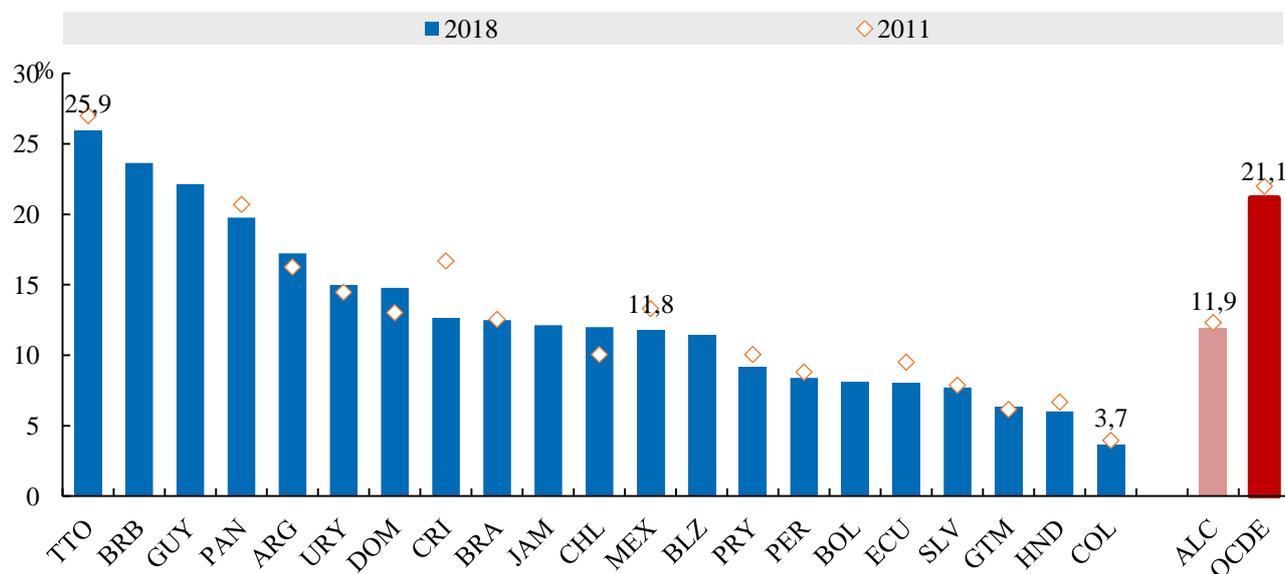
Servicios como la educación, la seguridad, la salud, la justicia, los servicios públicos urbanos, el de limpia y la burocracia en general, convierten al Estado y al sector público en un activo participante del empleo formal.

Según datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) el empleo en el sector público como porcentaje del empleo total en estas naciones fue del 21.1 por

ciento en 2018, mientras que la proporción en países de América Latina y el Caribe fue ligeramente superior a la mitad de la OCDE (11.9 por ciento) y menor en 0.4 por ciento en 2011 (12.3 por ciento) (OCDE, 2020: 78).

**Gráfico 1.**

**Empleo del sector público como porcentaje del empleo total en OCDE y LAC, 2011 y 2018**



**Fuente:** Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos, OCDE. (2020). Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe 2020. Disponible en: [https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Panorama\\_de\\_las\\_Administraciones\\_P%C3%BAblicas\\_Am%C3%A9rica\\_Latina\\_y\\_el\\_Caribe\\_2020.pdf](https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Panorama_de_las_Administraciones_P%C3%BAblicas_Am%C3%A9rica_Latina_y_el_Caribe_2020.pdf). P. 79.

En el caso particular de América Latina y el Caribe, los países con alta proporción de empleo público son encabezados por Trinidad y Tobago (25.9 por ciento), Barbados (23.6 por ciento) y Guyana (22.1 por ciento). En contraparte, la proporción de empleo público es baja en países como El Salvador (7.7 por ciento), Guatemala (6.4 por ciento), Honduras (6 por ciento) y en Colombia (3.7 por ciento). Colombia es un caso particular ya que una parte de los trabajadores de la salud trabajan como contratistas privados. Y al mismo tiempo, es curioso que Colombia es el país de América Latina que tiene una de las agendas más robustas y completas en materia de Cuarta Revolución Industrial y asimilación tecnológica, prueba de ello es el Centro para la Cuarta Revolución Industrial de

**Figura 1.**  
**Porcentaje de empleo público en ALC**



**Fuente:** Ibídem.

Colombia afiliado al Foro Económico Mundial.

Si se consideran las economías más grandes de la región y que cuentan con una estructura federal, las mismas tienen diferente tamaño de ocupación laboral pública. Así, por ejemplo, Argentina es el país que dota de mayor empleo público con respecto al total con un 17.2 por ciento, seguido de Brasil con el 12.5 por ciento y México con 11.8 por ciento.

Por lo tanto, y según datos de la OIT, **el empleo público en América Latina y el Caribe (LAC) juega un papel muy importante en la participación del empleo total - considerando en ello que la tasa promedio de desempleo en la región es de alrededor del 10.5 por ciento (Statista, 2020)- y pese a que se cree que la región está considerablemente burocratizada, la proporción es considerablemente inferior si se le compara con el promedio de los miembros de la OCDE.** De hecho, otra manera de interpretar los datos es que el alto nivel de desarrollo promedio de los países de la OCDE está relacionado con una mayor presencia del sector público a través de una nutrida participación en el empleo total.

En cuanto a la caracterización del empleo en LAC, y según datos de la OIT, ha sido extraordinario el incremento de la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo en las últimas tres décadas, alcanzado una aportación del 50.2 por ciento en la región (PNUD, 2018: 33). Particularmente, el empleo público por tradición y funciones históricamente cosificadas ha sido un buen dotador de empleo a las mujeres en ámbitos como la educación y los servicios médicos como la enfermería.

Si de nueva cuenta se considera a los países miembros de la OCDE, en 2018 el promedio de mujeres empleadas en el sector público alcanzó el 60.2 por ciento del total de los trabajadores públicos, mientras que en América Latina el promedio fue del 51 por ciento (PNUD, 2018: 7), ligeramente superior a todo el empleo público y privado considerado por PNUD.<sup>2</sup> Considerando lo anterior, el sector público en LAC ha logrado la igualdad en materia de empleo en ese sector y si se considera el promedio de los miembros de la OCDE, la equidad incluso ha sido superada a favor de las mujeres. Otra historia es si se analiza la ocupación de los puestos de liderazgo.

Si bien esto último ya es una asignatura pendiente para el sector público, por otro lado, es posible lanzar una afirmación que los datos respaldan: la inserción laboral de las mujeres está asociada con revoluciones económicas, muchas de las cuales están asociadas con lo citado en la introducción de este trabajo: las revoluciones industriales.

La Primera Revolución Industrial hizo que buena parte de los campesinos se trasladaran del campo a las ciudades para incorporarse a los talleres y fábricas de recién producción mecanizada y vaporizada, pero en ello, muchas mujeres también lo hicieron. El asunto se acentuó en los albores de la Segunda Industrialización de 1850, y cuando los impactos de la primera se hicieron cada vez más tangibles. Previo a la publicación del Manifiesto del Partido Comunista de 1848, 3 años antes Karl Marx y Friedrich Engels fueron testigos en

<sup>2</sup> Jamaica es el país que más mujeres emplea en el sector público con el 60.3 por ciento de empleadas con respecto al total de los trabajadores, mientras que Belice es el país que menor proporción tiene (41.2 por ciento).

Manchester, Inglaterra de cómo hubo una necesidad creciente de mano laboral y de que las mujeres se incorporaran a las actividades productivas, incluyendo las madres que suministraban opio a sus hijos para sedarlos e irse a trabajar con menor preocupación. Así, en este marco se dio una gran precarización de las condiciones de los trabajadores que poco a poco se han ido tratando de subsanar a través de la legislación con las post industrializaciones.

Ahora bien, adicional a los problemas que aparejan las revoluciones industriales que se han visto materializadas en auténticas revoluciones económicas, se han desprendido también profundas transformaciones sociales y culturales, que son las que han paulatinamente mejorado y hecho más incluyente la participación laboral. Y esto, podemos decirlo, ha sido resultado de la expedición de normas, regulaciones y políticas públicas provenientes del sector público que son las que logran modificar las condiciones existentes para su mejoramiento.

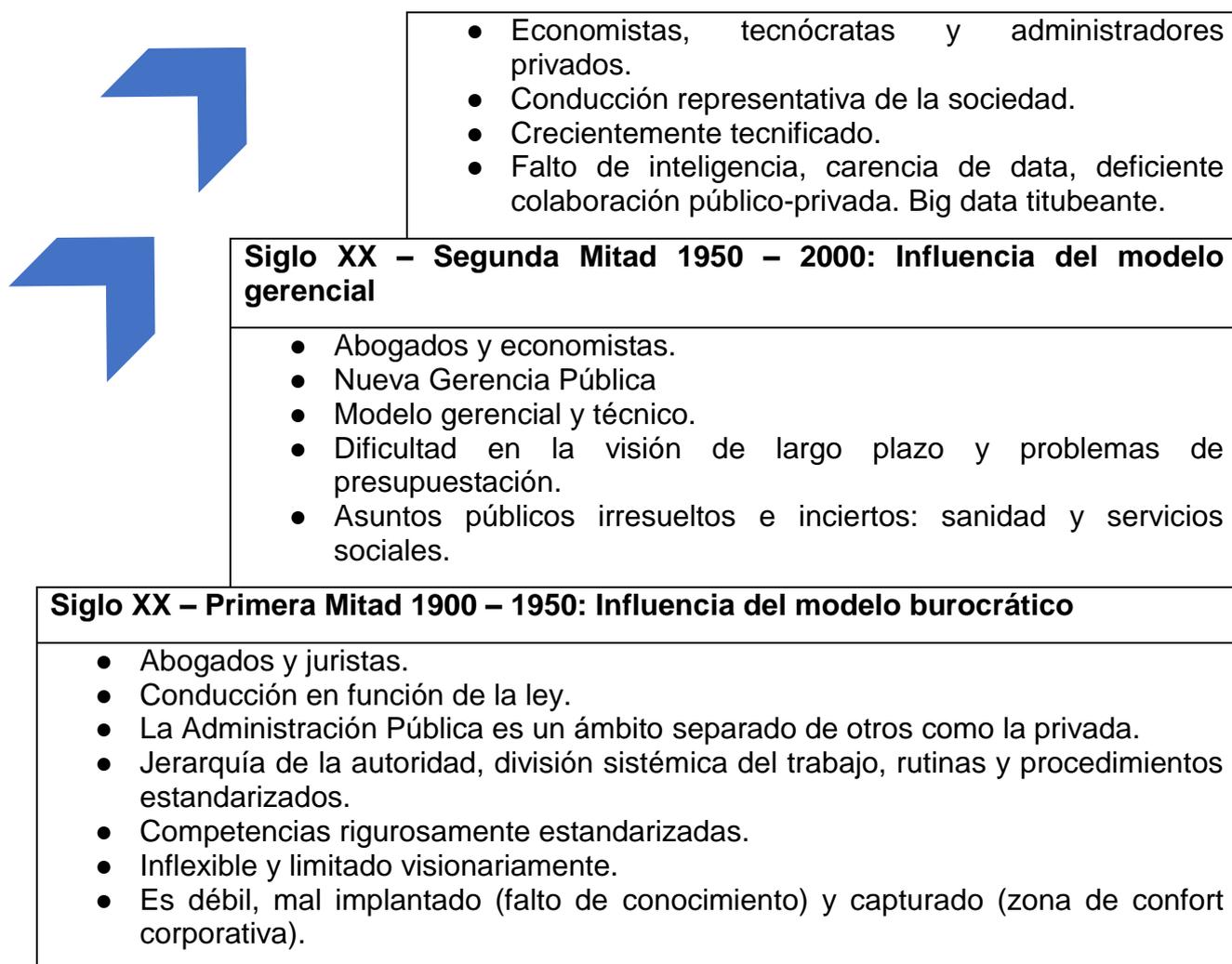
De hecho, la ya citada aportación teórica de Bonnin (Principios de la Administración Pública) sirvió para regular lo que hoy llamaríamos propiamente servicios públicos en el siglo XIX. Luego, en el XX se produjo una más refinada construcción teórica con Duguit y a la necesidad de contar con un Estado social que corrigiera diferentes episodios como guerras y crisis económicas y sociopolíticas. Y en el siglo XXI el servicio público ha respondido a otras necesidades históricas específicas de un Estado liberal en Occidente.

Y en ese sentido y también en términos de configuración, las y los servidores públicos también han transitado por diferentes configuraciones. Más recientemente, en el siglo XX, por ejemplo, Carles Ramió (Universitat Pompeu Fabra de Barcelona) ha identificado que, en su primera mitad, las y los servidores públicos en Occidente y en América Latina se caracterizaron por su preponderante preparación jurídica. La segunda mitad del siglo dice, se distinguió por una formación tecnócrata y económica. Y la hipótesis de Ramió es que las y los servidores públicos en diferentes ámbitos y en especial en puestos directivos, serán o deben ser en el futuro y desde ahora, especialistas en manipulación de *data* o datos.

## Figura 2.

### Evolución y perspectiva de las características de los modelos de la Administración Pública



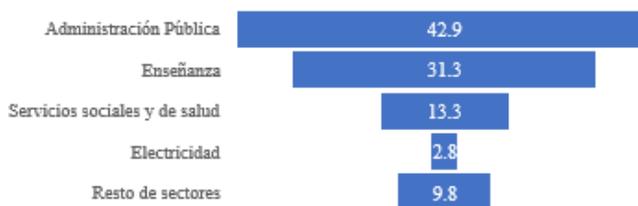


**Fuente:** Elaboración con ideas propias y de conceptualizaciones de Carlés Ramió en *#WebinarCLAD Burocracia inteligente: guía para transformar la Administración Pública*, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=Uegry5v-nmA&t=1349s>. Consultado el 9 de julio de 2022.

Los datos disponibles más recientes del Banco de Desarrollo de América Latina (Gaparini & otros, 2015: 755) relacionados con el empleo público en América Latina indican **que el empleo provisto por el sector público puede categorizarse en tres subsectores principales: Administración Pública y Defensa que es en el que se realizan tareas administrativas que facilitan el funcionamiento del Estado.** En segundo lugar, **el subsector de la enseñanza** (que integra al personal docente y no docente que presta

servicios educativos públicos). Y en **tercer sitio se encuentra el sector de la salud.**

**Gráfico 2.**  
**Composición del empleo público por sectores (porcentajes promedio en América Latina, 2012)**



**Fuente:** Gasparini & otros. (2012). *El empleo público en América Latina*. El trimestre económico, vol. LXXXII (4), núm. 328, octubre-diciembre, 2015, p. 755. México. Fondo de Cultura Económica.

Datos más recientes del Banco Mundial (BM) (2020) refrendan cómo el sector público es un empleador muy importante, vital. Estima que en todo el mundo los empleados públicos representan alrededor del 15 por ciento de los trabajadores y el 30 por ciento de las y los asalariados. En su cálculo, el BM considera que el 30 por ciento de los trabajadores públicos son profesores y 12 por ciento son sanitarios (Hasnain, 2020).

Las y los servidores públicos suelen ser también un sector mejor remunerado que el promedio. A nivel mundial, reciben salarios un 20 por ciento superior a sus pares del sector privado (Ibídem). Y el favorecimiento salarial ocurre porque como se aprecia en el gráfico 2, el servicio público requiere de personas, funcionarias y funcionarios, trabajadoras y trabajadores y servidoras y servidores públicos con un mayor y alto nivel de especialización técnica que es dotada normalmente por los estudios universitarios, y que en otros amplios campos del sector privado no necesariamente pueden ser requeridos. De hecho, la brecha puede ser de hasta el 28 por ciento entre universitarias y universitarios en empleo público y empleadas y empleados sin estudios de licenciatura en el sector privado (El Orden Mundial, 2021). Argentina y México son una muestra muy representativa de esta condición como se observa en el gráfico 3.

### Gráfico 3

#### Porcentaje de trabajadores por nivel de educación en Argentina y México, 2017

Porcentaje de trabajadores con educación primaria, secundaria y terciaria



**Fuente:** El Orden Mundial. (2021). ¿Qué nivel educativo tienen los trabajadores del sector público y privado? Disponible en: <https://elordenmundial.com/mapas-y-graficos/nivel-educativo-trabajadores-sector-publico-privado/>. Consultado el 4 de julio de 2022.

En suma, las y los servidores públicos del mundo y de la región de LAC son las y los empleados que tienen más alto nivel educativo, mejores competencias y mayores cualificaciones. Buena parte de las AP y sectores públicos solicitan perfiles universitarios porque las actividades administrativas, médicas y educativas así lo requieren. Y dado que inciden en el ámbito público, son los que deben ser capacitados para conducir a las sociedades ante los cambios producidos por el desarrollo tecnológico como la Cuarta Revolución Industrial. Cuentan con una enorme responsabilidad.

## **II. Retos de los servidores públicos de América Latina en la actualidad.**

Latinoamérica es una región tan convergente como divergente. En cuanto a sus concurrencias, destaca naturalmente su pasado sociopolítico común, sus costumbres, su predominantemente el lenguaje y su sentido de arraigo incomparable. Las políticas de desarrollo postcoloniales de sus miembros también han sido muy parecidas y así también sus rezagos regionales suelen ser en los mismos en ámbitos como la educación de alto nivel, el desarrollo y asimilación tecnológica, la producción científica y de patentes y novedosos modelos administrativos.

En cuanto a sus desequilibrios, LAC resalta entre sus miembros por las disparidades económicas que pueden exhibirse con claridad en ámbitos como el PIB per cápita. En 2021, por ejemplo, hubo economías que superaron los USD 20,000 como Aruba (23,384); Bahamas (28,239) o Puerto Rico (31,429), mientras otras no superaron los USD 5,000 como Belice (4,420); Bolivia (3,414); El Salvador (4,408) o Haití (1814). Y en medio hay una franja de países como Colombia (6,131); Brasil (7,518); México (9,926) o Argentina (10,729) (Banco Mundial, 2022) que están en una brecha diferente, pero que representan las economías emergentes que configuró en los ochenta el economista del Banco Mundial, Antoine W. Van Agtmael, para hacer referencia a los países en vías de desarrollo y con crecimiento acelerado y consistente.

Pero además de las brechas económicas que bifurcan la región, también puede considerarse a los servicios civiles, los gobiernos, las Administraciones Públicas y propiamente las y los servidores públicos que cuentan con diferentes niveles de desarrollo, pese a las diferentes generaciones de modernización y reforma que han experimentado, que en su mayoría surgieron en la década de los ochenta del siglo XX y tras múltiples episodios de crisis económicas, políticas y de revueltas sociales de los setenta del mismo siglo. Muchas de estas reformas se dirigieron a reajustar y aminorar las estructuras operativas del Estado como el gobierno y las AP, para acoplarlas a las dinámicas y tendencias globales.

Desde esa época y en ese tránsito, los gobiernos latinoamericanos han experimentado diferentes modelos organizacionales públicos, pasando por la misma y tradicional Administración Pública progresiva weberiana, por la Nueva Gerencia Pública y más recientemente con la experimentación de la nueva gobernanza. Y en ello, los servicios civiles, las Administraciones Públicas y las y los funcionarios han ido mutando. Sin embargo, el más reciente contexto caracterizado por la disrupción, por el acelerado desarrollo tecnológico -Cuarta Revolución Industrial- y crisis de toda índole en la que por mucho destaca la sanitaria por el caso del Coronavirus de Covid-19, han impactado

mucho en los alcances competitivos de los servidores públicos latinoamericanos. Y entre distintos retos que hoy enfrentan, se pueden considerar los siguientes:

### **1. Envejecimiento y desincentivos de relevamiento generacional.**

Actualmente, LAC es una región con población joven. Alrededor del 8 por ciento supera los 65 años, 10 por ciento menos si se le compara con Europa (17.5). Para 2050 la cifra latinoamericana se duplicará (17.5) y para fines de este siglo este ranking de adultos mayores superará el 30 por ciento (CAF, 2020: 5). Este envejecimiento acelerado para el siglo XXI, naturalmente alcanzará a las y los servidores públicos.

Si se contempla el promedio de funcionarios de la OCDE que superan los 55 años, la media indica que ya el 26 por ciento de las y los empleados de gobiernos centrales se encuentran en este indicador. Los países que tienen trabajadores con mayor edad son Italia (49 por ciento) y España (46.6). Y los países latinoamericanos considerados tienen una quinta parte de sus empleados públicos en esta proporción de más de 55 años: Colombia y México (21 por ciento), mientras que Brasil supera el tercio (32 por ciento) (OECD, 2021: 105). El promedio de edad avanzará en todos los subsectores.

Ya una mínima proporción de las y los empleados públicos latinoamericanos se incorporaron al campo laboral en los ochenta y noventa, pero muchos más se sumaron en los principios de los 2000 y previo a la disrupción de la Cuarta Revolución Industrial (2007), lo que implica que buena parte de los conocimientos, dinamismos, entendimientos organizacionales no consideraban una revolución tan potente como la cuarta industrialización que se potenció con la crisis de Covid-19.

El reto combinado es que, si como se proyecta, se da un creciente envejecimiento de las y los empleados públicos, en el futuro inmediato los más veteranos se habrán jubilado generando un vacío, algunos más que no estén aún en edad de retirarse, enfrentarán el reto de adaptarse a los nuevos tiempos, competencias y necesidad de respuesta a los problemas públicos. Y sumados estos aspectos, implicarán la necesidad de sumar perfiles jóvenes con la subsecuente necesidad de adaptarlos a nuevas formas de trabajo y empleo de herramientas digitales.

El reto se magnifica si en esta tesitura de envejecimiento generacional de servidoras y servidores públicos existe como presenciamos, un ambiente generalizado de crisis que hace que las Administraciones Públicas se conviertan en más austeras lo que podría materializarse en empleos menor remunerados, menos prestaciones que se conviertan en desincentivos para la contratación de talento juvenil, sin dejar de considerar en ello que hay desincentivos propios del reclutamiento como largos procesos de ingreso y los requisitos que pueden ser muy amplios.

### **2. Desplazamiento de empleados públicos y nuevos perfilamientos en el marco de la 4RI.**

Es muy conocido el estudio de Michael Osborne y Carl Benedikt Frey (2013) que concluye que con la automatización en el ámbito laboral, de un universo de 702 trabajos y ocupaciones que representan el 97 por ciento de la fuerza laboral en EE.UU., el 47 por ciento de ellos son susceptibles de desaparecer o de ser sustituidos por la automatización

(Schwab, 2017: 53). En ese camino, no sólo las actividades o empleos poco sofisticados se desplazarán (taxistas, meseros, cajeros, vendedores), sino también contadores, abogados, médicos y profesores, es decir, el empleo público.

La robotización en LAC aún es tenue. Se encuentra a la zaga internacional. Según la Federación Internacional de Robótica en México la tasa de densidad de robots es de 36 por cada 10,000 trabajadores, mientras que la cifra es de 97 en China (Ben Miller, 2019). Y en general, las economías asiáticas son las grandes impulsoras. Pero este rezago no significa que la automatización, la robotización y la inteligencia artificial no estén ya teniendo impacto en LAC. Si bien, por ejemplo, la mayor parte de los robots en LAC están colocados en la industria manufacturera, más pronto que nunca alcanzarán otros sectores y entre ellos, indiscutiblemente se encuentra el sector público.

De hecho, el Banco de Desarrollo de América Latina estima que mientras en EE.UU. entre el 20 y 45 por ciento del tiempo de las y los funcionarios se dedica a tareas que pueden ser automatizadas, y entre el 45 y 60 por ciento de su tiempo corresponde a tareas que podrán ser complementadas por la tecnología; en el caso de Latinoamérica, la probabilidad promedio de sustitución tecnológica en los sectores de Administración Pública y Defensa es del 43.2 por ciento, y 30 por ciento de la fuerza laboral de las AP trabaja en ocupaciones con alto riesgo de sustitución.

Por lo tanto, el inminente desplazamiento laboral y por ende, este desempleo apareja el reto de, sí, reincorporar al campo laboral a estos empleados con nuevas competencias técnicas pero sobre todo crear nuevos empleos públicos que se pueden desarrollar por la adopción de tecnologías, que naturalmente requieren personal capacitado y una efectiva regulación.

### **3. Generación de nuevos modelos de empleo público digital.**

En consecuencia, del reto anterior, es indispensable que se rediseñen las instituciones y modelos que contemplan el empleo público en todas sus vertientes. Esto por supuesto, incluye a los servicios civiles o sistemas de carrera y sus tradicionales modelos de reclutamiento y formas de trabajo que necesitan reformarse y modernizarse en consideración de los nuevos modelos de trabajo que incluyen por supuesto, el empleo a distancia o de *home office*.

En estos nuevos modelos sin lugar a dudas se tiene el reto no sólo del reclutamiento y seguimiento del desarrollo de los empleados públicos, sino que se deben considerar también las formas y contenidos de capacitación para los nuevos y existentes empleados públicos, que son los que deben de responder a la época disruptiva que hoy acontece.

### **4. Cooperación, alineamiento y compromisos regionales en torno al empleo público.**

América Latina tiene distintos y crecientes espacios para la discusión de la modernización de los espacios públicos y de sus elementos. Uno de los más destacados es el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), también está la constante producción de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), además

de numerosos centros de investigación y universidades que tienen notables, crecientes y nutridas producciones literarias que sirven para mejorar los modelos de gestión, proponer otros y sugerir mejoras, modernizaciones y reformas a elementos vitales de la Administración Pública como lo son propiamente las y los funcionarios.

Sin embargo, en este ámbito el reto es que las economías latinoamericanas desarrollen servicios civiles y propiamente las y los servidores públicos y funcionarios digitales en el marco de la cooperación y alineamiento y cumplimiento de compromisos que puedan concretar armónicamente con la región para que a partir de compartir prácticas exitosas se pueda generar un desarrollo homogéneo, simultáneo, sostenible y sustentable, siempre en favor de sus sociedades. Esto con el objeto de superar las brechas que en Latinoamérica históricamente se han generado por falta de consensos y crecimiento colaborativo.

Hoy es indispensable que suceda así porque indiscutiblemente la era digital globaliza los beneficios y las oportunidades pero también los impactos y problemas y para superarlos no hay otra puerta de salida que el Estado, las Administraciones Públicas, los gobiernos y propiamente los servidores públicos presenten alternativas de solución a los multi-problemas que tenemos en la coyuntura que tenemos que es la de la digitalización y lo que hoy requerimos para ello es la construcción de servidores públicos digitales.

### **III. Reforma y modernización para la construcción del servidor público digital.**

Carlés Ramió suele decir que la Administración Pública weberiana es compatible e ideal para implementarse en las instituciones públicas si éstas tuvieran un predominio participativo tecnológico, porque justamente la burocracia weberiana está sustentada en la eficiente organización; en procesos y procedimientos; cumplimiento de reglas y reglamentos; división del trabajo; racionalidad; e impersonalidad. De tal suerte, las máquinas, los robots o la inteligencia artificial que emula la natural, cumplirían cabalmente con las premisas weberianas.

Sin embargo, la Administración Pública sigue siendo ocupada predominantemente por los seres humanos que son imperfectos; que tienen fallas, equivocaciones; que cuentan sesgos e intereses personales que se contraponen de manera natural con los institucionales. Por ende, la tecnología guiada por un modelo organizacional weberiano en las instituciones todavía es una quimera.

Por lo tanto, buena parte de la discusión de la mejora del servicio público debe centrarse en la reforma de las culturas organizacionales, siendo éstas el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten las personas, y en torno a los cuales realizan sus actividades. En particular, la cultura organizacional se refleja a través de normas y valores determinados por las organizaciones pero que pueden ser moldeables. Y para una época disruptiva como la que vivimos, se inicia con la construcción de un modelo organizacional y la apertura y transformación de las personas que ahí trabajan. Y esta transformación es y sirve justo para **aprehender la transformación digital** que, para organizaciones como el Foro Económico Mundial, significa la estrategia de adopción de tecnología de los países, con el objetivo de desarrollar su competitividad, es decir, implica contar con una estrategia para el desarrollo de la competitividad de las organizaciones y

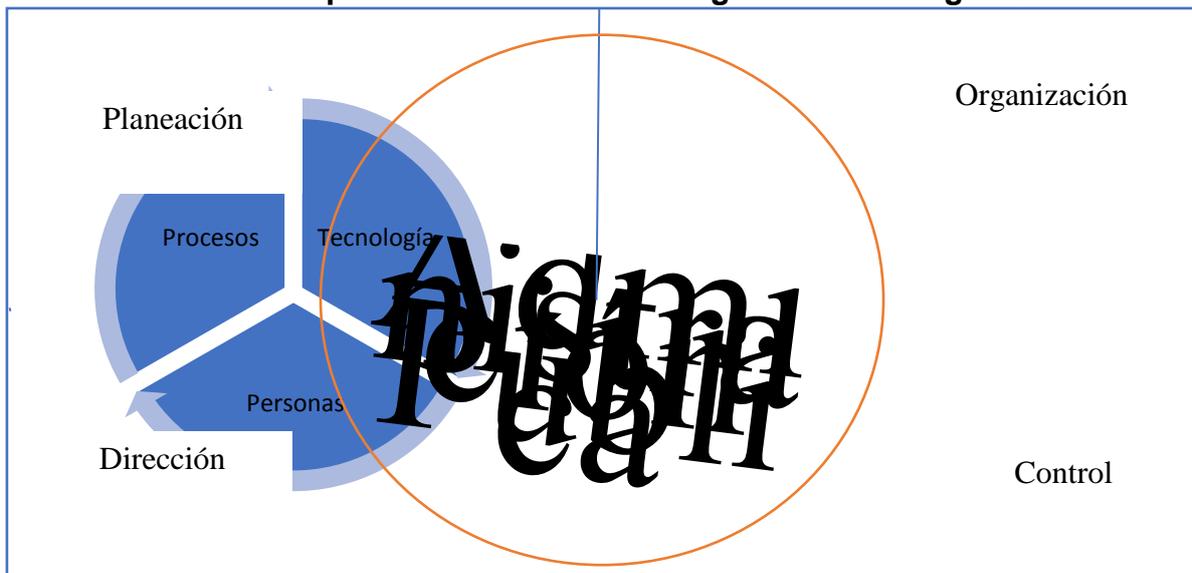
los gobiernos por medio del uso, capacidad de adopción y aprovechamiento de las tecnologías.

Por lo tanto, en un contexto en el que la Inteligencia Artificial, la digitalización y la robotización de la Cuarta Revolución Industrial se desarrollan, participan e inciden en todo ámbito humano -a diferencia de sus antecesoras-, el sector público no puede permanecer impávido a sobrellevar este proceso. De hecho, es posible identificar que **la Administración Pública ahora cumple con tres roles importantes en la nueva industrialización: es receptora-usuaria, es impulsora y es reguladora** (Coca, Op. Cit: 2).

Y para ejecutar cada uno de esos tres roles la Administración Pública cuenta con sus propios principios de la Administración que inciden en los tres elementos que se desenvuelven en un contexto muy específico que es la Cuarta Revolución Industrial, que sólo puede conducirse y gestionarse de la mejor manera a través de la transformación digital que sea modelada por nuevas culturas organizacionales y a través del mejor y más profundo sentido de la gobernanza y cooperación. Y en todo ello, la Administración Pública es la responsable de que haya un hilo conductor lógico.

**Figura 3.**

**Modelo constructivo de para la transformación digital: cultura organizacional**



TRANSFORMACIÓN DIGITAL: NUEVAS CULTURAS ORGANIZACIONALES Y NUEVAS COMPETENCIAS

CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

GOBERNANZA

Fuente: Elaboración propia.

En el caso del sector público y las Administraciones Públicas, son las y los servidores públicos los que fungen con un papel de agentes de transformación, es decir, los servidores públicos no son un recurso aislado de las administraciones, de hecho, son un

componente esencial que puede guiar a la civilización y sociedades a aprovechar los cambios de las revoluciones económicas y tecnológicas.

Si centramos nuestra atención en los servidores públicos para la Cuarta Revolución Industrial, es indispensable que los mismos se modernicen, reformen y constituyan con nuevas características y competencias para erigirse como los conductores del sector público frente al fenómeno industrializador contemporáneo. Se requiere para esta época y en adelante la constitución de los servidores públicos digitales.

Si bien este es un reto multidimensional y nada sencillo, y que, por cierto, debe estar necesariamente incluido en el más alto nivel del compromiso político que debe materializarse en una política del más largo alcance, **sí es posible proponer y distinguir una serie de condiciones y características que abonen a la transformación de los actuales servidores públicos hacia servidoras y servidores públicos digitales**, considerando el contexto que vivimos, como enseguida se sugiere.

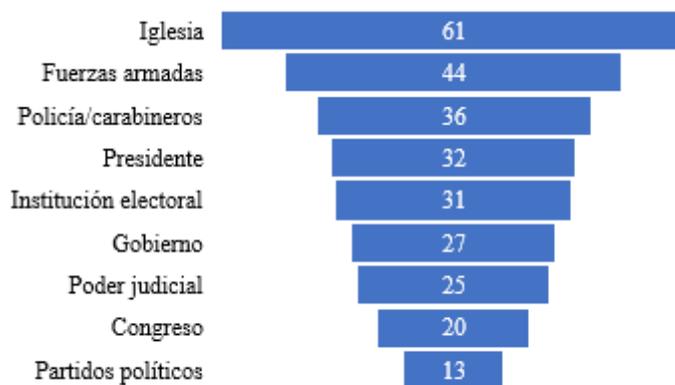
### 1. Dignificación del servicio público.

Una política es una postura del más alto nivel en el sector público para que sea materializada a través de políticas públicas, que son propiamente las acciones de gobierno o respuestas institucionales con objetivos de interés público que derivan de un diagnóstico y de la inclusión de los *stakeholders* respectivos. Por lo tanto, en principio, se requiere una política en torno a la transformación de los servidores públicos de nuestra región, que depende -se sabe- de la voluntad política.

Y la voluntad política debería en principio, interesarse en resolver el desprestigio o desconfianza que vive Latinoamérica en torno a sus instituciones. Según Latinobarómetro (2021: 64), América Latina es una o la región con más desconfianza hacia sus instituciones políticas y del Estado. Así, por ejemplo, el presidente (gran tradición centralista latinoamericana) y el gobierno son superados en confianza – y por un gran margen- por la policía, las fuerzas armadas y la iglesia. En promedio, los gobiernos latinoamericanos tienen apenas un 27 por ciento de confianza de sus sociedades. Incluso, la desconfianza

en las instituciones públicas en varios países ha superado el 80 por ciento como en Paraguay (87), Perú (87), Chile (84), Ecuador (84) o Argentina (80) (Latinobarómetro 2020).

**Gráfico 4.**  
**Confianza en instituciones de la democracia más la iglesia (2020)**



Fuente: Latinobarómetro. (2021). Informe 2021. Adiós a Macondo. Disponible en: file:///C:/Users/IN336819/Downloads/F00011665-Latinobarometro\_Informe\_2021.pdf. Consultado el 9 de julio de 2022.

Está demostrado en buena medida que, la ineficacia e ineficiencia provoca corrupción en las Administraciones Públicas y sus componentes. Si una AP y las y los servidores públicos no están suficientemente capacitados, se debilita al gobierno, al Estado y devalúa el sistema general de una nación. Y de ahí se desprende que exista desconfianza al sector público y se emplee peyorativamente la palabra burocracia hacia las actividades y naturaleza de las y los funcionarios.

**Por lo tanto, la dignificación del servicio y las y los servidores públicos es una necesidad sine qua non se podría emprender un camino para la transformación digital** de las naciones y de la construcción de servidores públicos digitales que las encabecen y para su propia garantía y respeto.

No basta ni es suficiente promover cada 23 de junio como el Día de las Naciones Unidas para la Administración Pública y quienes participan en ella. La dignificación se materializa poniendo al centro a las personas que participan en ella y no en una ambigüedad sistémica. Dotándolas de las herramientas más que mínimas para sus labores. Con oportunidades de crecimiento que tengan reglas claras e imparciales y reformando los diferentes servicios civiles en las naciones latinoamericanas. Se materializa con mejores sueldos, con más y mejores derechos, no con su antítesis que son los programas de austeridad gubernamental que se está haciendo costumbre en algunos países, afecten primero a las y los servidores públicos. Se materializa también con su justo empoderamiento en todos los niveles y sectores. No se debe pensar sólo en la dignificación del burócrata ya cosificado. Se debe hacer que la sociedad respete a los oficinistas públicos, pero también a los profesores, trabajadores de limpia, policías, servidores de la salud, entre muchos más, sin los cuales no es posible la operación de un país. Se debe hacer sentir a la sociedad que los servidores públicos no son obstáculos, rivales ni privilegiados, sino sus facilitadores, sus guías y sus servidores en el día a día y para la transición.

**Gobiernos, Administraciones Públicas y servidores públicos tienen el reto frente a sí mismos de construir una relación más estrecha con las sociedades.** La era digital acerca a las y los ciudadanos con sus funcionarios, por lo que se requiere que esté vinculo esté constituido en el respeto, la eficiencia y la sensibilidad de unos para con otros. Los servidores públicos para dar un valor agregado deben explicar e interpretar su funcionamiento y la de las disposiciones públicas. El servicio y las y los servidores públicos deben significarse a sí mismos.

## **2. Descentralización y horizontalidad en favor de una nueva cultura organizacional.**

A las naciones latinoamericanas les conviene en muchos sentidos hacer sus AP mayormente descentralizadas y horizontales, desterrando los tradicionales sistemas hipercentralistas y de una profunda jerarquía vertical que terminan materializando toma de decisiones aletargadas y con visiones muy circunscritas y poco visionarias e innovadoras, cuando en realidad esta época de la disrupción que vivimos se caracteriza por la disrupción y la necesidad de responder rápidamente a innumerables problemas públicos.

**Promover instituciones públicas y descentralizadas permite que existan espacios para el diagnóstico y propuestas de soluciones técnicas a problemas muy específicos, pero también para desarrollar perfiles especializados que ayuden a resolver esos desafíos** y subsecuentemente para incluso, generar nuevos espacios de discusión y programación económica y adaptación a las revoluciones tecnológicas. Pero también, impulsar la descentralización hace a las Administraciones Públicas más ágiles y facilita la cooperación con sus pares de otros sitios. Sin duda, el riesgo es, una creciente interdependencia que asimile impactos de lo que sucede en otros lugares, pero esto es parte natural de la época que vivimos, y pese a que existan resistencias - en detrimento de la asimilación tecnológica- no se avizora que fenómenos de integración como lo es propiamente la globalización que es de lo que se hace referencia, vayan a tener un efecto de retroceso.

En condiciones de incertidumbre y crisis, la respuesta natural de los Estados y países es retraerse y asumir posturas de cerrazón del antiguo mercantilismo. En estas condiciones cada vez más persistentes a partir de la segunda mitad del siglo XX, sin duda, complican el diseño de proceso de coordinaciones horizontales, sin embargo, si se retoma la idea previamente señalada sobre la generación de culturas organizacionales, y en vez de hacer que sus suposiciones, creencias, valores y normas sean compartidas por las personas, y más bien, sean las personas -a través de los servidores públicos- las que realicen los procesos de transformación y fabricación de las mismas, es que entonces, se podrá hacer una verdadera transformación cultural, con las mismas personas que las integran, sin que eso signifique que no se siga una política de Estado.

Pero además, debemos confiar más en la idea de que las personas y las y los servidores públicos con su *expertise* son las que van a hacer que las instituciones públicas cambien. Son las mismas personas las que ya conocen y tienen la solución a los problemas de sus propias instituciones, pero que, en lógicas verticales, difícilmente pueden ser consideradas. **Los momentos de cambio son más benévolos con coordinaciones horizontales, con modelos de organización líquidos, con sistemas menos jerárquicos que empoderen a las y los servidores públicos.**

### 3. Semilleros de talento.

Mucho se ha escrito sobre los servicios civiles latinoamericanos que se presentan de forma oficial como los espacios de profesionalización del servicio público. En la región, los servicios civiles tienen diferentes niveles de desarrollo. Muchos de ellos han sido sometidos a ambiciosos programas de reforma, pero sin que ninguno de ellos haya alcanzado un paradigma destacable y que transforme integralmente al servicio público. Muchos de ellos siguen siendo opacos, están imbricados en áreas de las Administraciones Públicas que podrían ser independientes y mayormente transparentes, a efecto de que tengan mayor credibilidad. Todo esto sin considerar que los servicios civiles aún no disponen del presupuesto ideal para profesionalizar el servicio público.

Podría citarse a Chile como un caso más cerca del éxito por su consolidación de reforma de su servicio civil hacia una más sólida profesionalización de la burocracia estatal, incidiendo normativamente en la mejora de procesos y en los gobiernos locales (Pérez y Flores, 2022: 17) que es una asignatura pendiente. Con esta salvedad, sí existe una

generalidad de todavía procesos inconsistentes en torno a los servicios civiles en América Latina.

En ese sentido y como medida complementaria a los servicios civiles -que requieren continuidad en su mejora y reforma- se propone impulsar los *Semilleros de Talento* institucionales cuyo objeto puede plantearse como implementar programas de identificación, atracción y potencialización de talento, que sirva como fuente de incorporación a las instituciones de personal competitivo, técnico, de alto compromiso mediante programas de entrenamiento acordes a las necesidades requeridas y que pueden ser provistas con personal propio o externo.

Los semilleros de talento que pueden ayudar a construir servidoras y servidores públicos digitales no necesariamente son medidas contrapuestas a los propios servicios civiles ni excluyentes o antidemocráticos.

**Los semilleros deben ser vistos como una inversión a largo plazo.** Por eso es que deben iniciar con asignación de presupuesto de las instituciones para estos programas de semilleros. Posteriormente se tendrían que definir evaluación y asignación de las vacantes conforme a las necesidades, para un eventual reclutamiento.

Se debe entender que los semilleros de talento sí tienen un foco que son normalmente las y los estudiantes en su última etapa universitaria, que podrían ser focalizados como las y los trabajadores de medio tiempo. La parte más trascendental de los semilleros es que permiten atraer talento adecuado a las instituciones, y al cual, se le pueda generar plan de carrera y a las oportunidades a las que podrían acceder de lograr un desarrollo adecuado y cumplir con lo que se espera de ellos. Esta una forma de ir construyendo las y los servidores públicos del mañana.

#### **4. Programas de *mentoring*.**

Una medida subsecuente y no exclusiva de la anterior de los Semilleros de Talento es, la constitución de programas de *mentoring*, que no son otra cosa que establecer más y diversos programas de tutelaje para que puedan ser formativos de otras y otros funcionarios o de los mismos semilleros.

El *mentoring* fundamentalmente implica que las y los trabajadores con mayor conocimiento y experiencia transmitan sus conocimientos a un *mentee* o aprendiz. Es una especie de consejero, fuente de inspiración o motivador que guía, estimula, desafía y ayuda a potenciar el talento del aprendiz. En teoría, muchas de estas cualidades o formas de trabajar son inherentes a los cuerpos directivos de las unidades administrativas o de los jefes de niveles medios e intermedios en las organizaciones. Sin embargo, existen escasos programas formales de *mentoring*, los cuales, deben estar normados, dotados de

recursos, así como de los respectivos indicadores y niveles de seguimiento y cumplimiento, metas, proceso de mejora continua y transparencia.<sup>3</sup>

**Una de las premisas que sostiene este trabajo es que las y los servidores públicos digitales deben construirse, pero muchos más ya existen, están ya trabajando en las Administraciones Públicas. Sin embargo, buena parte de las instituciones no cuentan con esquemas de eficiente de cascadeo y formación de ellos hacia otros.** No hay suficientes modelos en la que las y los servidores más competentes por experiencia o por formación profesional y académica, transmitan sus conocimientos. De hecho, existen muchas condiciones y circunstancias para que esto no suceda.

La natural aprehensión y reserva de compartir; el temor a ser superado por el alumno; un deficiente programa meritocrático en los servicios civiles y en general en los centros laborales; desorganización del tiempo laboral y la austeridad institucional generalizada son entre muchos más, los desincentivos que encuentran los programas de *mentoring*.

## **5. Capacitación, capacitación, capacitación y constitución de centros especializados.**

No existe otra manera de constituir a las y los servidores públicos digitales más que construyéndolos y formándolos a través de la capacitación. La capacitación es la forma en que se constituyan servidores públicos de calidad.

La Cuarta Revolución Industrial ha alterado como nunca el ámbito educativo en general. Los MOOC's (Massive Open Online Courses); los webinars y las diferentes plataformas educativas han tenido un enorme crecimiento a partir de la pandemia e Covid-19 que inició a principios de 2020. Muchas de las instituciones públicas establecen programas de formación y educación continua para sus empleados, muchos de las generalidades que se podrían subsanar con la propuesta de los semilleros de talento. Sin embargo, apenas están teniendo consideración programas de formación especializada que tienen que ver con competencias digitales, y además muchos de estos esquemas de capacitación siguen siendo de las propias instituciones. En ese sentido, esta coyuntura es una excelente oportunidad para estrechar el sector público con las universidades y la academia, relación que se ha dicho en demasía tiene una amplia brecha.

Existen ya universidades en América Latina que cuentan con un expertise en línea de más de diez años, como en México se ejemplifica con el caso de la UTEL Universidad que, a principios de julio de 2022, recibió la acreditación como la primera institución educativa 100 por ciento en línea (nativa digital) por parte de la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES). Su modelo que en un inicio tuvo críticas y escepticismo en torno a él por no ser tan común en 2012 (pese a que la cuarta industrialización estalló en 2007), la ha colocado en México como una de las cinco principales instituciones en línea en México y por cierto, con reconocimiento en América Latina y presencia en más de 60 países del mundo. En una década, esta institución ha apoyado a más de 115 mil estudiantes y egresados internacionalmente (El Financiero,

<sup>3</sup> El *mentoring* requiere incluso de características y habilidades especializadas adicionales de los mentores que su vez, deben desarrollar: escucha activa, construcción de confianza, motivación permanente, trato humano.

2022). La lección es que la formación de las y los servidores públicos digitales puede y debe apoyarse en universidades y centros de formación en línea con los cuales, se puede generar acuerdos y convenios para generar un *win win*.

**La otra parte formativa técnico-competente es la instauración de centros especializados en torno a la Cuarta Revolución Industrial, la Inteligencia Artificial y la tecnología en general.** En ese sentido, Colombia es el mejor ejemplo. El país sudamericano inauguró en Medellín en 2019 el Centro para la Cuarta Revolución Industrial (C4RI) auspiciado por aliados tan importantes como el Foro Económico Mundial. Es el quinto en su naturaleza en el mundo y naturalmente, el primero en América Latina hasta la fecha.

El objetivo del C4RI es maximizar el impacto de las tecnologías de la Cuarta Revolución Industrial en la vida de las personas de una forma incluyente y sostenible. Entonces, así, el Centro es suficientemente inclusivo. En eso destaca por sí mismo que la ciudadanía entienda y se interese por un proceso tan importante como el que vivimos. Este centro posiciona ya asuntos como *blockchain*, la ya citada Inteligencia Artificial y la robotización, pero también discute ya otros temas importantes como la Ciudades Inteligentes, en donde todas las opiniones son importantes. En esa tónica, este centro puede también demostrar como el servicio público se puede vincular con él, formar competencias y también atender otros asuntos sistémicos y siempre persistentes en la región como la desigualdad, la corrupción, la baja productividad y la competitividad. Necesitamos multiplicar este tipo de foros y espacios en América Latina para que ahí participen las y los servidores públicos mejor formados en torno a asuntos de la 4RI y se formen los del futuro.

## **6. Rescatar e incentivar la meritocracia y retribuir al autodidacta.**

En los últimos años la meritocracia ha sido blanco de severos cuestionamientos, muchos de los cuales, comparten en común su crítica a que su naturaleza y resultado es parte de una serie de condiciones asociadas a las circunstancias benevolentes de las personas que suelen destacar. Incluso, la cultura de la meritocracia ha sido catalogada como oscura, como una trampa, un mito, tiranesca y hasta inmoral por prestigiosos filósofos como Michael J. Sandel (Universidad de Harvard), quien sostiene que las oportunidades no son iguales para todos.

Sin duda, el diagnóstico de Sandel es correcto. Vivimos en un mundo con amplias brechas sociales, inclusive, justamente a partir de las Revoluciones Industriales, así como se dieron saltos cuánticos en la mejora de vida del ser humano, al mismo tiempo, se ampliaron las brechas sociales. Inclusive, con la Cuarta Revolución Industrial en marcha, han aumentado. No todos tienen acceso al desarrollo tecnológico que acaparan unos pocos. Ahora, quienes tienen acceso a él, son los que tendrán mejores oportunidades en el futuro, desde competencias técnicas, hasta la modificación de su naturaleza para ser más inteligentes, más bellos y con aditamentos diferentes a su naturaleza humana.

Pero en su génesis, el mérito o la meritocracia no se plantean garantizar una mayor igualdad, ni generar más inclusión e incluso, no necesariamente materializa una mayor movilidad social, es excluyente, per sé. Es todo lo contrario a la búsqueda de la justicia social.

Pero justo el enaltecimiento de la meritocracia en el servicio público y para las y los servidores públicos, sí puede derivar en resultados positivos colectivos. Esto a partir de premiar y potenciar a los mejores perfiles como funcionarios digitales mediante la meritocracia, puede ser posible que su trabajo tenga impacto en la sociedad, es decir, las y los servidores públicos de la meritocracia subsecuentemente sí pueden auxiliar a construir un orden social más justo, equitativo y democrático.

En contraparte a la postura de Sandel, el sociólogo **Daniel Bell en los setenta del siglo XX consideró que la meritocracia era una de las formas más válidas de desarrollar la economía del conocimiento**, a efecto de aumentar la productividad, que para el caso de la Cuarta Revolución Industrial es la mejor manera de aprovecharla. En esa lógica, la meritocracia por sí misma supone el progreso, sí, en principio de una manera muy segmentada, pero tiene posibilidades de retribuir y redistribuir colectivamente.

Sin duda, este es un asunto sensible, pero eso obliga a repensar la meritocracia. Este trabajo sugiere promoverlo en el sector público porque en él hay muchas personas que están siendo autodidactas.

El mercado laboral público prepandémico requería de personas con esquemas de educación tradicional, con carreras universitarias preponderantemente. Pero la etapa post Covid-19 está demostrado que se requieren otro tipo de cualidades laborales y que incluso, los trabajadores sean capaces de aprender de forma propia y autónoma, pagando incluso por sí mismos sus cualificaciones.

Hoy ya es distinguible una crisis de talento y competencias en el sector público, al tiempo que se están flexibilizando las condiciones de trabajo en dicho ámbito. Lo que se requiere es que los empleados demuestren conocimientos y competencias, por encima de un Currículum Vitae lleno de una larga lista de maestrías o doctorados. Y en ese sentido, **hay muchos que están siendo autodidácticos. Hoy se está reconociendo la autoformación, la experiencia, los proyectos en los que se participa y especialmente si tiene nociones para aprender y aprehender (con h) nuevas herramientas.** En ese sentido, recobra relevancia la meritocracia en término de Bell por encima de la explicación de Sandel. **Si no es en el sector público donde se premie e incentive el mérito, ¿dónde será? Si no se envía un mensaje positivo hacia los autodidácticos del sector público, ¿cómo es que se puede abordar un tipo de servidor público y diferente para las circunstancias disruptivas? Si no se promueve la meritocracia ¿cómo generar servidores públicos digitales que rompan el paradigma ya limitado de sus modelaciones anteriores?**

## **7. Desarrollo de habilidades blandas o *soft skills*.**

Existe cada vez más literatura sobre las habilidades y competencias blandas o *soft skills* para los mercados laborales. De hecho, la oferta de empleo público está siendo cada vez más insuficiente para una amplia demanda histórica del mismo y la presión que implican los egresos anuales de universitarios en la materia que buscan un espacio. Por sí mismo, ese es un problema, pero el centro del debate ahora para constituir las y los servidores públicos digitales y funcionales para las sociedades y contexto presente es que, al menos

tengan una serie de competencias básicas, que implicarían dos efectos: 1) promover un servicio público digital justamente y; 2) promover una modificación de los planes de estudio universitarios en materia de Ciencia Política y Administración Pública, muchos de los cuales en América Latina tienen un perfil arcaico a lo que hoy requerimos en nuestra región. **Un bagaje mínimo de desarrollo de competencias blandas para la y el servidor público digital tendría que constituirse básicamente con las siguientes habilidades:**

**Figura 4.**

**Decálogo de competencias mínimas a desarrollar para la construcción del servidor público digital**

1. Rendición de cuentas proactiva			
2. Resolución de problemas	6. Cooperación		
3. Comunicación asertiva	7. Creatividad	9. Adaptabilidad y plasticidad	10. Pensamiento crítico
4. Curiosidad	8. Desarrollo de liderazgo		
5. Gestión del cambio			

**Fuente:** Elaboración y propuesta propia.

**8. Competitividad: retención y atracción de talento.**

Dadas las recientes crisis multifactoriales que impactan en las Administraciones Públicas, una de las respuestas de éstas últimos y los gobiernos, normalmente es implementar programas de austeridad y racionalización de los recursos, entre los que está justamente el de los humanos.

En América Latina a partir del Consenso de Washington de 1990, se materializaron una serie de medidas para afrontar las crisis económicas, sociales y políticas en América Latina en las décadas de los setenta y ochenta del siglo XX. La primera de las diez que se consideraron tuvo que ver con disciplinar el presupuesto de las economías en desgracia. Naturalmente, lo primero que ocurrió fue restringir el gasto de los gobiernos y con el tiempo las medidas asociadas a este primer mandamiento -más que conclusión realmente consensuada- fue hacer más austera la estructura de las administraciones. El impacto alcanzó naturalmente a las condiciones de los servidores públicos, incluyendo sus salarios y prestaciones. Y esta medida no ha tenido medida. En los últimos años no es secreto para nadie que se ha precarizado el empleo público.

Por lo anterior, **existen cada vez menos incentivos para trabajar en las Administraciones Públicas. Las organizaciones privadas en muchos casos no se han limitado para crecer en su adaptación a las bondades tecnológicas de la Cuarta Revolución Industrial, porque están conscientes de que existe una retribución**

**mayor si se invierte lo necesario.** Y en ese camino, tampoco está habiendo limitaciones para pagar e incorporar empleados con calificaciones técnicas. Pero, además, muchas empresas privadas han ido incorporando a sus plantillas a exservidores públicos, porque como se mencionó en el segundo apartado de este trabajo, los empleados públicos actualmente de la región latinoamericana tienen una preparación mayor que de las organizaciones privadas.

El riesgo es que con la precarización del empleo público y con la más pronta adaptación de los privados a la 4RI, el panorama de empleados con mayores estudios por sector se invierta y entonces, las organizaciones privadas cuenten quizás, no con perfiles académicos más altos, pero sí con mejores competencias que justamente los hagan más competitivos, en detrimento de la competitividad del sector público, entendiendo la competitividad como la capacidad para generar, atraer y retener talento e inversión que detonen la productividad y el bienestar de los habitantes (IMCO).

**Lo que deben hacer las AP's y los gobiernos es promover medidas necesarias para asegurar que el talento humano que tienen en sus estructuras se conserve.** Hay países en América Latina que promueven medidas antítesis y que pueden ser claros desincentivos para trabajar en el sector público. En México, por ejemplo, en 2019 el titular del Ejecutivo expidió la Ley Federal de Austeridad Republicana, cuyo artículo 24, prohíbe que las y los servidores públicos de grupos jerárquicos de mando superior que se separen de sus cargos, no pueden ocupar puestos en empresas que hayan supervisado, regulado o respecto de las cuales hayan tenido información privilegiada en el ejercicio de su cargo público, salvo que hubiesen transcurrido al menos diez años.

Se entiende el objeto de no crear conflictos de interés o nepotismos por parte de la ley mencionada, pero tiene una conceptualización subjetiva: ¿cómo saber cuánto tiempo es ideal de veda entre un trabajo público y uno privado? Y es natural que concluidos los encargos públicos, una esfera natural de contratación posterior sea el sector privado con el cual existió algún tipo de vínculo). Sin embargo, las restricciones o prohibiciones por sí mismas -y más en estos casos- fácilmente pueden ser eludidas.

Conviene más bien que se planteen auténticas políticas de competitividad en términos de retención del talento, para que aporte a las Administraciones Públicas. Y una de las mejores maneras es que los perfiles más competitivos sean involucrados en proyectos innovadores porque son los que son capaces de desarrollarlos por encima de lo exigido e incluso al margen de lo que se les compensa. Muchos lo hacen porque desean asumir retos y responsabilidades. *Monotonizarlos* es la peor medida.

## **9. Impulsar el TFO.**

El Trabajo Fuera de Oficina (TFO) o *home office* ha sido una modalidad de trabajo que detonó en el mundo en distintos y múltiples mercados laborales a raíz de la pandemia de Covid-19. En América Latina, según la OIT, y en el peor momento de la pandemia -segundo trimestre de 2020- más de 23 millones de personas teletrabajaron en la región, algo así como entre 20 y 30 por ciento de las y los asalariados que estuvieron trabajando de forma efectiva, cuando previo a la pandemia la cifra era menor al 3 por ciento (ONU, 2021).

La pandemia en general aceleró la adopción de tecnologías en el trabajo y la cifra anterior demuestra los grandes beneficios para transformar las condiciones de empleo.

Impulsar el *home office* implica como en todos los casos anteriores, una reforma en las culturas organizacionales. Ciertamente la pandemia ha sido una ventaja para promover el *home office*, sin embargo, tanto en el sector privado como en el público, sigue habiendo muchas resistencias para que esta modalidad se mantenga, algo así como un ludismo cultural que está altamente enraizado y observa deseables conductas como estar necesariamente presente en las oficinas, permanecer presencialmente en ellas hasta que los jefes estén en ellas y otras costumbres y tradiciones, que mayormente en el servicio público por su verticalidad se sostienen. Un botón de muestra en ese sentido es que varios países latinoamericanos se encuentran entre los que más horas trabajan anualmente en el mundo.

México es el país de todos los miembros de la OCDE que más horas trabaja al año (2,100), seguido de Costa Rica (2,000), mientras que en sexto sitio aparece Chile (1,900) (OCDE, 2022). Pero si se consideran naciones no miembros de la organización hay casos que trabajan horas similares o mayores al año como son los Honduras (40.2 horas a la semana para alcanzar 2,090 al año); Bolivia (40.4 horas a la semana); Cuba (41 horas a la semana); Uruguay (42.1 horas a la semana) y El Salvador (42.8 horas a la semana), que es el que país de la región cuyos trabajadores más tiempo dedican a laborar (CNN, 2021).

Sin embargo, más horas trabajadas no significa más productividad. Ergo, si se mantienen los casos o se impulsan la modalidad de TFO en nuestra región, los retos se multiplican: cómo implementar el TFO; cómo hacer que los empleados sean productivos en sus domicilios; cómo hacer una efectiva rendición de cuentas; cómo asegurar el derecho a la desconexión de los empleados como sucede en países como Francia, y muchos más.

Lo peor que podría suceder es que se regrese al mismo sitio en que estábamos previo a la pandemia, que se desincorporen estos esquemas de trabajo, porque sería una involución a todo lo ganado en la etapa pandémica. De hecho, **el servicio público es el que tiene que poner el ejemplo para mantener el trabajo a distancia a lo que podemos llamar TFO y no sólo home office, porque esta última categoría circunscribe la modalidad a una, cuando en realidad el TFO, podría considerar muchas más y no sólo, un domicilio particular, sino otros más, y algunos espacios distintos a los domicilios particulares, que pueden ser compatibles con las labores de cada centro de trabajo, como pueden ser sedes alternas de las mismas organizaciones, salas de otras oficinas, entre muchas más.**

Impulsar el TFO puede sumar mucho para construir al servidor público digital que requerimos, porque asociado a ello, se deben buscar la resolución de problemas y propuestas de alternativas para las condiciones de trabajo como: la multiplicación de lugares de trabajo; la detección de los niveles tecnológicos de servicio; la consideración de medidas provisionales de teletrabajo; la identificación de metas y productividad; el costo y pago de los servicios de Internet y electricidad; contratos colectivos; las políticas y

por supuesto, la flexibilidad, sustentabilidad, administración y la regulación misma. Y en este último caso, Latinoamérica está muy rezagada con la salvedad de Colombia.

### **10. Identificación de las nuevas competencias de las y los trabajadores en el sector público.**

Para construir, primero es indispensable saber qué es lo que se espera como meta final. Si se habla de edificar nuevas y nuevos servidores públicos con competencias técnicas y suaves en torno a la Cuarta Revolución Industrial para convertirlos en digitales, es necesario institucionalizar los requerimientos más allá de la lista deseable que puede ser aún más larga y nutritiva que los puntos anteriores que sugiere este trabajo. Dicha institucionalización facilitará el trabajo futuro. Y **fundamentalmente la identificación de las competencias del servicio público no significa apalancar dichas tareas a lo que ya hacen los cuerpos o servicios civiles, sino realmente la instauración de toda una política de Estado en torno a las competencias de las y los trabajadores públicos.** Es indispensable la generación de Estrategias Nacionales de Inteligencia Artificial.

Se necesita también la revisión de todos los procedimientos de gestión, que deben ser sometidos a ambiciosos programas de simplificación y mejora regulatoria, porque en ellos inciden los servidores públicos. Gobierno de procesos es fundamental para modificar el cómo se hacen las cosas, a partir de las responsabilidades de los puestos. Se debe revisar la redacción y supervisar los modelos de estandarización existentes. De otra manera, las condiciones para tener mejores servidores públicos y con competencias de tipo digital corren el riesgo de ser simulaciones burocráticas. **La construcción de las y los servidores públicos digitales depende de las y los mismos servidores públicos.**

### **Conclusiones.**

Los últimos quince años han arrojado al mundo un sinfín de desafíos incomparables en muchos sentidos con problemáticas anteriores. Además de las naturales y recurrentes crisis económicas, políticas y sociales, los últimos tres lustros la sociedad global ha tenido que enfrentar los problemas asociados a la pobreza y la desigualdad; el cambio climático; el suministro de agua y alimentos; la creciente desconfianza de la democracia liberal; el envejecimiento de ciertas sociedades; la migración; la insuficiencia de los servicios de salud y públicos en general; entre muchos más.

Pero sin duda los últimos tres lustros de la humanidad están enmarcados en el marco de la disrupción de la Cuarta Revolución Industrial que ha sido una revolución tecnológica que nos ha llevado a una revolución económica que ha significado una transformación de la forma de producir y vivir. No hay ámbito de la vida humana que no se haya trastocado por el progreso tecnológico a diferencia de las tres antecesoras que fueron más focalizadas.

Los beneficios y las oportunidades son vastas, pero también las afectaciones, los riesgos y las implicaciones. La revolución tecnológica que crea una transformación digital desemplea humanos por la sustitución laboral de los robots y la automatización. Los beneficios de modificaciones y mejoras genéticas son accesibles para un porcentaje insignificante de la población. Las vialidades y el espacio público se tecnifican a ritmos

acelerados. Internet de las cosas es cada vez más omnipresente. Los bandidos digitales se sofistican también. La educación mejora, pero solo para unos cuantos. Si a eso agregamos que la pandemia de Covid-19 aceleró el paso de la tecnología, nos situamos en un entorno de mucha inseguridad generalizada. Y los sistemas funcionan bien en el marco de la certeza.

Pero pese a lo dolorosa que ha sido la pandemia de Covid-19 y la transición tecnológica misma, ambas, se ha demostrado que han podido sortearse e irse resolviendo gracias a la relevancia del sector público para encontrar puertas de salida, pero especialmente, gracias al papel que han desempeñado las y los empleados públicos o servidoras y servidores públicos. Médicos, científicos, profesores, administradores públicos, servidores de limpia en todos los sectores, transportistas han sido fundamentales para mantener a millones de seres humanos seguros. Pero un mundo en transformación tan vertiginoso es demasiado para las competencias y cualificaciones que se tienen en un momento determinado, por lo cual, es necesario transformar también a las y los empleados públicos.

En este esfuerzo, es indispensable tener claro que la construcción de las competencias y dotación de herramientas para las personas y los empleados públicos es y debe ser responsabilidad de las instituciones y de los gobiernos de los Estados. Son las organizaciones públicas las que deben asumir el compromiso de dotar de mejores habilidades en todos los sentidos. Al personal que tienen y el nuevo que se integre en el futuro, deben formarlos esperando que sean mejores por sí mismos en el futuro.

Las sociedades del siglo XXI y futuras esperan mucho de sus servidoras y servidores públicos porque pese al ambiente de desconfianza generalizado que priva en una época como esta, no hay duda de que ellos son los que deben guiar a los seres humanos por esta etapa y este arduo trance tecnológico-sanitario particularmente.

Concretamente América Latina ha padecido la pandemia de Covid-19 mucho más que otras regiones. Ha exhibido las vulnerabilidades de sus sistemas sanitarios, de desarrollo tecnológico, organizacionales y públicos en general. Y pese a eso, los servidores públicos han enfrentado con sus limitaciones sistémicas esta enorme dificultad, incluyendo el desprestigio histórico acarreado muchas veces injustamente. Por eso es que es indispensable renovar la confianza en ellos en todo el continente. Tiene un sentido de urgencia redignificar el servicio público y no hay otra manera de hacerlo que con la más profunda voluntad política que debe materializarse en políticas y políticas públicas que los empoderen en su más justa y normada dimensión, pero también a través del reto mayor que se tiene que implica: su reforma y modernización, con adición de mejores competencias y habilidades para hacer de ellos nuevos servidores públicos digitales y funcionales para la ruta marcada para la humanidad que está inexorablemente aparejada a la Cuarta Revolución Industrial.

Hoy por hoy en América Latina las y los servidores públicos enfrentan sus propias dificultades como el envejecimiento generacional de una buena parte de ellos, su competencia contra los robots y la digitalización y el desenvolvimiento mismo de modelos administrativos y gerenciales acordes a nuestra época.

Por lo tanto, además de dignificar el servicio público; el decidido impulso de modelos organizacionales descentralizados, horizontales, incluyentes; la formación de semilleros de talento en las organizaciones públicas; programas de *mentoring*, amplios y modernos modelos de capacitación; el rescate de los modelos meritocráticos; el auxilio para el desarrollo de *soft skills*; programas de conquista y retención de nuevo talento humano para favorecer la competitividad; la adecuación de más, mejores e innovadores programas de Trabajo Fuera de Oficina (TFO) y la institucionalización de la identificación de competencias de las y los servidores públicos para la Cuarta Revolución Industrial, son algunos de los elementos que servirán a la modernización y reforma de los mismos, y hasta llegar a la construcción del servicio público digital que es el imperativo hoy para nuestra región.

El principal problema ahora es que estamos demorados y eso obliga a redoblar esfuerzos para no dejar pasar en vano esta coyuntura pandémica que, siendo crítica, al mismo tiempo, es la mejor forma de abordar estos asuntos de interés público y mejor aún es si es en términos de cooperación regional.

Finalmente, no debe perderse nunca la premisa de que el mundo que vivimos se caracteriza más que nunca por profundas transformaciones, especialmente en las tecnologías de la información, y eso acrecienta las responsabilidades del sector público, y quienes lo integran son las personas: las y los servidores públicos, los mismos que se deben poner al centro para brindar respuestas, pero también para ser formados y capacitados y que logren asumir responsable y eficazmente el compromiso de transición que tiene enfrente la humanidad. Los cambios que hay que impulsar comienzan por las personas y terminan con ellos. A ellas hay que cambiarlas de mentalidad para construir transformaciones benignas y ellas mismas deben abrirse sin ludismos ni resistencias. Decía Franz Kafka decía *que toda revolución es evaporada y deja una estela de burocracia*. Entre todos formemos y heredemos una burocracia digital eficaz para la Cuarta Revolución Industrial.

## Referencias

- Acemoglu, Daron & Robinson, J. A. (2013). *¿Por qué fracasan los países? Los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza*. México: Crítica.
- Banco de Desarrollo de América Latina, CAF. (2020). *Los sistemas de pensiones y salud en América Latina. Los desafíos del envejecimiento, el cambio tecnológico y la informalidad*. Disponible en: <https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1652/RED%202020%20Resumen%20Ejecutivo.pdf?sequence=13&isAllowed=y>. Consultado el 5 de julio de 2022.
- Banco de Desarrollo de América Latina, CAF. (2022). *Policy Brief #1 Impacto potencial del uso de la inteligencia artificial en el empleo público en América Latina*. Disponible en: [http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1900/PB1\\_Impacto\\_potencial\\_del\\_uso\\_de\\_la\\_inteligencia\\_artificial\\_en\\_el\\_empleo\\_publico.pdf?sequence=1&isAllowed=y?sequence=1&isAllowed=y](http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1900/PB1_Impacto_potencial_del_uso_de_la_inteligencia_artificial_en_el_empleo_publico.pdf?sequence=1&isAllowed=y?sequence=1&isAllowed=y). Consultado el 6 de julio de 2022.
- Banco Mundial. (2022). *PIB per cápita (US\$ a precios actuales) - Latin America & Caribbean*. Disponible en: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=ZJ>. Consultado el 5 de julio de 2022.
- CNN. Juan Pablo Varsky (2021). *El Salvador es el país en el que se trabajan más horas en América Latina*. Disponible en: <https://cnnespanol.cnn.com/video/cinco-paises-mas-trabajo-america-latina-perspectivas-buenos-aires/#:~:text=El%20Salvador-,El%20Salvador%20es%20el%20pa%C3%ADs%20en%20el%20que%20se%20trabajan,los%20pa%C3%ADses%20con%20m%C3%A1s%20horas>. Consultado el 10 de julio de 2022.
- Coca Reyes, V. F. (2020). *Estos son los buenos tiempos: construcción de capacidades para la administración pública electrónica (e-AP), a partir de la cognición de la cuarta revolución industrial*. Caracas: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Disponible en: <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/12/primer-premio-Victor-Coca.pdf>.
- De la Paz Sosa, J. G. (2017). *Introducción a la Administración Pública Mexicana. Manual*. Segunda Edición. México: Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales. Disponible en: [https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/18094/4/images/m\\_iapm.pdf](https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/18094/4/images/m_iapm.pdf). Consultado el 20 de junio de 2022.
- El Orden Mundial. (2021). *¿Qué nivel educativo tienen los trabajadores del sector público y privado?* Disponible en: <https://elordenmundial.com/mapas-y-graficos/nivel-educativo-trabajadores-sector-publico-privado/>. Consultado el 4 de julio de 2022.
- Gasparini, L.; Arcidiácono, M.; Carella, L.; Puig, J.; Gluzmann, P. & Brassiolo, P. (2012). *El empleo público en América Latina. Evidencia de las encuestas hogares. El trimestre económico*, vol. LXXXII (4), núm. 328, octubre-diciembre, 2015, pp. 749-784. México. Fondo de Cultura Económica. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/313/31343926001.pdf>. Consultado el 12 de julio de 2022.
- Guerrero, O. (1980). *La Administración Pública del Estado capitalista*. México: Instituto Nacional de Administración Pública. Disponible en: [http://www.omarguerrero.org/libros/Estado\\_capitalista.pdf](http://www.omarguerrero.org/libros/Estado_capitalista.pdf).

III Congreso Nacional de Estudios de Administración Pública "Las Transformaciones en la Administración Pública ante la nueva complejidad". Septiembre 2022, La Plata, Argentina.

Hasnain, Z. (6 de abril de 2020). *¿Qué dignifica recortar los salarios del sector público para financiar el coronavirus?* Disponible en: <https://blogs.worldbank.org/es/voces/deberian-reducirse-los-salarios-del-sector-publico-para-financiar-la-respuesta-al-nuevo-coronavirus>. Consultado el 4 de julio de 2022.

Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO). Centro de Investigación en Política Pública. *¿Por qué medimos la competitividad?* Disponible en: <https://imco.org.mx/quienes-somos/nuestro-trabajo/por-que-medimos-la-competitividad/#:~:text=El%20IMCO%20define%20la%20competitividad,a%20medi%20ano%20y%20largo%20plazo>. Consultado el 9 de julio de 2022.

Latinobarómetro. (2021). *Informe 2021. Adiós a Macondo*. Disponible en: [file:///C:/Users/IN336819/Downloads/F00011665-Latinobarometro Informe 2021.pdf](file:///C:/Users/IN336819/Downloads/F00011665-Latinobarometro%20Informe%202021.pdf). Consultado el 9 de julio de 2022.

Ley Federal de Austeridad Republicana de México.

Miller, B. (2019). *Is Latin America ready for the robot revolution?* June 14, 2019. Disponible en: <https://www.americasquarterly.org/article/is-latin-america-ready-for-the-robot-revolution/>. Consultado el 6 de julio de 2022.

Organización de las Naciones Unidas. (ONU) (2021). *Teletrabajo en América Latina: 23 millones de personas trabajaron desde casa durante la pandemia de COVID-19*. Disponible en: <https://news.un.org/es/story/2021/07/1494012>. Consultado el 10 de julio de 2022.

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos, OCDE. (2020). *Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe 2020*. Disponible en: [https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Panorama\\_de\\_las\\_Administraciones\\_P%C3%ABlicas\\_Am%C3%A9rica\\_Latina\\_y\\_el\\_Caribe\\_2020.pdf](https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Panorama_de_las_Administraciones_P%C3%ABlicas_Am%C3%A9rica_Latina_y_el_Caribe_2020.pdf).

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos, OCDE. (2021). *Government at a glance 2021*. Disponible en: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/1c258f55-en.pdf?expires=1657082976&id=id&accname=guest&checksum=F1811D41AC52E73AF771A41DB80C7686>. Consultado el 6 de julio de 2022.

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos, OCDE. (2022). *Hours worked*. Disponible en: <https://www.oecd.org/centrodemexico/estadisticas/horas-trabajadas.htm>. Consultado el 10 de julio de 2022.

Pérez Panduro, S. & Flores, E. (2022). *Gestión de recursos humanos en el sector público e América Latina, 2017-2021: revisión sistémica*. Disponible en: [file:///C:/Users/IN336819/Downloads/2141-Texto%20del%20art%C3%ADculo-8459-1-10-20220503%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/IN336819/Downloads/2141-Texto%20del%20art%C3%ADculo-8459-1-10-20220503%20(3).pdf). Consultado el 9 de julio de 2022.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD. (2018). *El mercado laboral femenino en América Latina: análisis de sus características por estrato social y desafíos en materia de política pública*. Disponible en: <file:///C:/Users/IN336819/Downloads/UNDP-RBLAC-INFORMEPNUDCARACTERIZACI%C3%93N.pdf>. Consultado el 29 de junio de 2022.

Schwab, K. (2017). *La cuarta revolución industrial*. México: Debate.

Statista. *América Latina y el Caribe: tasa de desempleo por país*. Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/1280173/tasa-de-desempleo-de-america-latina-y-el-caribe-por-pais/>. Consultado el 3 de julio de 2022.

III Congreso Nacional de Estudios de Administración Pública “Las Transformaciones en la Administración Pública ante la nueva complejidad”. Septiembre 2022, La Plata, Argentina.

## **Semblanza del autor.**

### **Víctor Fabián Coca Reyes**

Licenciado en Relaciones Internacionales por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y Maestro en Administración Pública por el Instituto Nacional de Administración Pública de México (INAP) (mención honorífica en ambos casos).

Cuenta con estudios de formación de capacidades para servidores públicos mexicanos por la *Chinese Academy of Governance*, en Beijing, China.

Inició su trayectoria en la Administración Pública en el año 2007, tras resultar ganador del concurso: “*Talento Joven para nuestra Ciudad*”, convocado por el Jefe de Gobierno de la Ciudad de México.

Es servidor público con más de catorce años en los tres niveles de gobierno y el sector paraestatal.

Es profesor universitario en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM.

Ha participado en publicaciones entre las que destacan los exámenes de mercado entre la Secretaría de Economía y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) sobre mercados de la carne de cerdo, pollo, res y maíz en México, además de Normalización, Competencia Económica y Cooperación Regulatoria Internacional.

En 2019, obtuvo Mención Honorífica por su investigación *Estado y Revoluciones Industriales*, en la edición XLIII del Premio Nacional de Administración Pública del Instituto Nacional de Administración Pública de México.

Y en 2020 obtuvo el Primer premio del XXXIII Concurso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública 2020, por el trabajo: *Estos son los buenos tiempos. Construcción de capacidades para la Administración Pública Electrónica (e-AP), a partir de la cognición de la Cuarta Revolución Industrial*, mismo que fue publicado por el mismo CLAD.