



Consejo Económico y Social

Distr. general
20 de enero de 2020
Español
Original: inglés

Comité de Expertos en Administración Pública

19º período de sesiones

30 de marzo a 3 de abril de 2020

Tema 7 del programa provisional*

El Gobierno y la fuerza de trabajo del sector público del futuro

El Gobierno y la gestión de la fuerza de trabajo del sector público en la era digital

Nota de la Secretaría

La Secretaría tiene el honor de transmitir al Comité de Expertos en Administración Pública el documento de trabajo preparado por los miembros del Comité Ora-orn Poocharoen, Upma Chawdhry y Regina Silvia Pacheco, en colaboración con Emmanuelle d'Achon, Bridget Katsriku, Ma Hezu, Joan Mendez, Linus Toussaint Mendjana, Gregorio Montero, Gowher Rizvi y Abdelhak Saihi.

* [E/C.16/2020/1](#).



El Gobierno y la gestión de la fuerza de trabajo del sector público en la era digital

Resumen

En su 18º período de sesiones, el Comité de Expertos en Administración Pública examinó las nuevas funciones del sector público y los potenciales cambios de paradigma en la administración pública. El Comité destacó la importancia de crear nuevas capacidades para el sector público con el fin de implementar la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. En el presente documento de trabajo se da continuidad al debate dando mayor relieve a la forma en que la tecnología digital está transformando los Gobiernos, las relaciones entre el Gobierno y los ciudadanos y la gestión pública.

Se señala que es importante tener conocimiento de los factores que afectan al futuro del Gobierno y de la fuerza de trabajo del sector público porque son los elementos impulsores clave para la realización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En el documento se reflexiona sobre las nuevas posibilidades, los posibles escollos y las formas de avanzar en la preparación del Gobierno del futuro, con referencia en particular a la tecnología digital.

I. El Gobierno y la tecnología: oportunidades y desafíos

1. Una nueva revolución científica y tecnológica está cobrando impulso. La difusión generalizada de tecnologías informáticas, biológicas, de nuevos materiales y de energías alternativas ha traído consigo una revolución tecnológica verde, inteligente y omnipresente. La inteligencia artificial, los macrodatos, la computación en la nube y la tecnología de cadenas de bloques van ganando terreno, proporcionando una enorme comodidad y, al mismo tiempo, planteando tanto retos como oportunidades.

2. Hay una necesidad mayor que nunca de apertura, adaptabilidad y adopción de tecnologías, tanto para los Gobiernos como para la fuerza de trabajo del sector público. Los Gobiernos deben adoptar nuevos avances científicos y tecnológicos, capacitar a la fuerza de trabajo del sector público, cambiar mentalidades y mejorar las aptitudes de carácter tecnológico. Es particularmente importante crear capacidad en materia de aptitudes y datos digitales y mejorar la cibalfabetización de quienes trabajan en el sector público.

3. Los Gobiernos deben diseñar cuidadosamente políticas públicas estables para adoptar con éxito tecnologías que aporten mejoras a la sociedad y preparen las instituciones para el futuro. Un desafío clave en esta era digital es la definición de los derechos de propiedad. Como ejemplos de productos del siglo XXI cuyos derechos de propiedad no están suficientemente claros y que son tema de debate cabe citar los datos de los consumidores, tanto si se entregan voluntariamente como si no, los datos personales, la privacidad digital, la neutralidad de Internet, los algoritmos con inteligencia artificial que actúan en el dominio público, la información seleccionada en nubes públicas o privadas, la arquitectura de Internet y la reutilización de la información en línea, que requieren dictámenes normativos esenciales. No es fácil definir y redefinir estos derechos de propiedad, y sin embargo es una responsabilidad de los Gobiernos, y lo seguirá siendo en el futuro, a medida que vayan surgiendo nuevas tecnologías y se vayan utilizando de diversas maneras.

Herramientas digitales para la prestación de servicios

4. Se está utilizando la inteligencia artificial para remodelar los servicios gubernamentales. Se trata de computadoras capaces de aprender, adaptarse, razonar, imitar y predecir el comportamiento humano o los procesos del pensamiento. El Servicio Nacional de Salud del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte utiliza *chatbots* (robots conversadores) para prestar asistencia a los pacientes con problemas de salud leves para optimizar el tiempo de consulta con el médico. En ciudades como Pittsburgh (Estados Unidos de América)¹ y Singapur² se utilizan semáforos inteligentes para reducir el tiempo y el costo totales de los desplazamientos. En los Países Bajos³, así como en las ciudades de Chicago y Nueva York en los Estados Unidos⁴, los datos de las llamadas de emergencia se utilizan para predecir delitos y optimizar los despliegues de seguridad mediante una labor policial predictiva. La Oficina de Impuestos de Australia⁵ y el Servicio de Ciudadanía e

¹ Dietmar P.F. Möller y otros, “Cyber-physical smart traffic light system”, mayo de 2015.

² Ashim Kumar Debnath y otros, “Sustainable urban transport: smart technology initiatives in Singapore”, *Transportation Research Record*, vol. 2243, núm. 1 (enero de 2011).

³ Wim Hardyns y Anneleen Rummens, “Predictive policing as a new tool for law enforcement? Recent developments and challenges”, *European Journal on Criminal Policy and Research*, vol. 24, núm. 3 (septiembre de 2018).

⁴ Craig D. Uchida, “A national discussion on predictive policing: defining our terms and mapping successful implementation strategies”, mayo de 2010.

⁵ Toby Walsh, “Australia’s AI future”, *Journal and Proceedings of the Royal Society of New South Wales*, vol. 52, núm. 471/472 (junio de 2019).

Inmigración de los Estados Unidos⁶ utilizan *chatbots* para responder a las preguntas de los ciudadanos. Los Países Bajos utilizan inteligencia artificial en los procesos de solución de controversias por vías alternativas⁷ para cuestiones relacionadas con deudas.

5. En muchos lugares del mundo, los Gobiernos utilizan una identidad digital única para los ciudadanos. Está diseñada para prestar servicios por vía digital, verificar la identidad para eliminar el despilfarro y el fraude, reducir los requisitos burocráticos y mejorar la calidad, la eficiencia y la facilidad de los trámites. Por ejemplo, la iniciativa “Solo una vez” de la Unión Europea consiste en una base de datos integrada que se ha diseñado para que los particulares y las empresas tengan acceso sin trabas a los servicios⁸. “Jan Dhan-Aadhaar-Mobile” es una iniciativa de la India que integra los números de las cuentas bancarias, la seguridad social y los teléfonos móviles con el fin de prevenir el despilfarro y el fraude⁹. Los identificadores únicos de las empresas en Nueva Zelanda hacen posible la facturación digital entre empresas¹⁰.

Innovaciones y entornos de pruebas normativos

6. La computación en la nube facilita la disponibilidad a pedido de servicios de computación desde instalaciones remotas, en ocasiones distribuidas, cuya gestión puede estar a cargo de entidades públicas o privadas. Una ventaja importante de la computación en nube es la posibilidad de integrar bases de datos de diferentes organismos gubernamentales y contribuir así a derribar los silos de la administración pública. La integración de bases de datos puede proporcionar una mayor eficiencia mediante el ahorro de personal administrativo, eliminar la duplicación y promover la adopción de decisiones con base empírica. También se pueden reducir al mínimo los costos de actualización de redes y los costos fijos de infraestructura. Esta técnica puede conducir a un análisis predictivo y a un mejor diseño de las políticas públicas, incluida la gestión en tiempo real de los datos relacionados con los desastres.

7. Los aceleradores, incubadoras y laboratorios de innovación gubernamental, así como los entornos de pruebas normativos, ofrecen mayores oportunidades para la experimentación y para crear plataformas de lanzamiento para la innovación tanto en el Gobierno como en el sector privado. Los incentivos en la administración pública, en su configuración actual, están diseñados para reducir el despilfarro de recursos tanto en términos de tiempo como de dinero. Es necesario minimizar los períodos de tiempo en los que los sistemas están fuera de servicio (*downtime*). Para ello, es necesario crear estructuras de incentivos en la administración pública para configurar un espacio de experimentación e innovación. Los aceleradores y los entornos de pruebas normativos son respuestas a estas necesidades de la administración pública.

8. Un ejemplo es la Global Financial Innovation Network (Red Global de Innovación Financiera)¹¹, entorno de prueba normativo de entidades de regulación financiera compuesto por unas 50 organizaciones comprometidas a apoyar la

⁶ Lara Piccolo, Martino Mensio y Harith Alani, “Chasing the chatbots: directions for interaction and design research”, en Svetlana S. Bodrunova, ed., *Internet Science*, vol. 11193 (Cham, Suiza, Springer, 2018).

⁷ Gijs Van Til, “The Netherlands”, en Matthias Speilkamp, ed., *Automating Society: Taking Stock of Automated Decision-Making in the EU*, 1ª ed. (Berlín, Algorithm Watch, 2019).

⁸ Robert Krimmer y otros, “Exploring and demonstrating the once-only principle: a European perspective”, documento presentado en la 18ª Conferencia Internacional Anual sobre Investigación del Gobierno Digital, junio de 2017.

⁹ Saibal Ghosh, “Financial inclusion, biometric identification and mobile: unlocking the JAM trinity”, *International Journal of Development Issues*, vol. 16, núm. 2 (2017).

¹⁰ Statistics New Zealand, *Linking Methodology Used By Statistics New Zealand in the Integrated Data Infrastructure Project* (Wellington, 2014).

¹¹ Oxford Analytica, “Rising global fintech collaboration will fuel adoption”, *Emerald Expert Briefings* (Emerald Publishing, 2018).

innovación financiera en interés del consumidor. La necesidad del entorno de prueba surgió del hecho de que las empresas de finanzas son transnacionales y las diferencias regulatorias entre países obligan a realizar inmensos ajustes en la infraestructura y las configuraciones de los programas informáticos, lo que conlleva costos sustanciales que en su mayoría debe sufragar la población. La finalidad de este entorno de pruebas normativo es ofrecer a las empresas un espacio para experimentar con la regulación conjunta. Sin embargo, sin una supervisión adecuada, es probable que favorezca la captura del regulador por empresas y líderes del sector.

9. Otro ejemplo de espacio de pruebas normativo proviene del proyecto “Kokeilun Paikka” de Finlandia que, mediante la externalización masiva, recopila ideas para hacer frente a los desafíos de la política pública¹². El Gobierno anuncia los ámbitos que considera importantes en materia de innovación y el público presenta sus propuestas experimentales, que pasan un proceso de selección y se ponen a prueba antes de adoptarlas. Otro ejemplo es el Servicio Digital de los Estados Unidos, que contrata a destacados expertos digitales por un período de 6 a 48 meses y los distribuye por los departamentos de tecnología de la información y las comunicaciones de los organismos del sector público para aportar nuevas perspectivas y novedades procedentes del sector privado. Un importante banco de Tailandia está probando el uso de la tecnología de cadenas de bloques (*blockchain*) para autenticar los avales que emite el banco¹³.

Participación electrónica y servicios centrados en el ciudadano

10. El Gobierno inteligente y centrado en el ciudadano es otro enfoque en el que se utilizan las tecnologías de la información y las comunicaciones y que tiene por objeto ofrecer a los ciudadanos una interacción sin tropiezos y mejorar la calidad de vida en esferas como la movilidad y la seguridad. En su origen, el concepto de servicios centrados en el ciudadano partió de algunos aspectos de la gestión urbana que hacían hincapié en derivar mejoras de eficiencia y optimizar los recursos; de ahí se evolucionó hasta llegar al rediseño fundamental de los servicios gubernamentales para mejorar la experiencia de los ciudadanos. Los factores que impulsan esta evolución son la proliferación creciente de la Internet de las cosas, los dispositivos habilitados para la transmisión de datos y la reducción exponencial del costo de generar, transmitir, almacenar y procesar datos electrónicos. Las mejoras en la calidad de la interacción de los ciudadanos con los servicios gubernamentales aumentan la confianza social y la legitimidad del Gobierno y la administración pública.

11. Numerosos aeropuertos han desarrollado soluciones inteligentes, bien para agilizar la experiencia de los pasajeros, por ejemplo en Helsinki, bien para mejorar la calidad del aire, como en el caso de Heathrow (Reino Unido)¹⁴. Cientos de universidades evolucionan hacia una experiencia estudiantil inteligente mediante la adopción de paneles de información para los servicios relacionados con la universidad. Surgen iniciativas inteligentes para integrar regiones económicas que comprenden varias ciudades, para mejorar la economía rural y para hacer frente a los desafíos de la urbanización. Noruega ha adoptado un plan de diseño universal para garantizar el acceso a la infraestructura urbana de las personas con discapacidad¹⁵.

¹² Stavros Valsamidis, “Best practices for frugal and sustainable innovation”, en Alexandros Theodoridis, Athanasios Ragkos y Michail Salampasis, editores, *Innovative Approaches and Applications for Sustainable Rural Development* (Cham, Suiza, Springer, 2017).

¹³ Avril Parkin, “Distributed ledger technology: beyond the hype”, *Journal of Digital Banking*, vol. 2, núm. 2 (Otoño de 2017).

¹⁴ Rana Sen, Miguel Eiras Antunes y Mahesh Kelkar, *Government Trends 2020: What Are the Most Transformational Trends in Government Today* (Deloitte Insights, 2019).

¹⁵ *Ibid.*

12. En muchos países se está llevando a cabo la normalización de las directrices de diseño de las aplicaciones gubernamentales para garantizar la accesibilidad uniforme a los servicios digitales o rutinarios. Cabe citar iniciativas como “Moments of life” en Singapur¹⁶ y las directrices del sistema estandarizado de diseño en el Reino Unido¹⁷. Dinamarca tiene una plataforma similar, y Australia y el Canadá están trabajando en la normalización de unas consideraciones de diseño centradas en el consumidor. La co-creación del presupuesto nacional en Portugal permite a los ciudadanos presentar propuestas, que se votan por medios electrónicos¹⁸.

13. A título de ejemplo, en septiembre de 2019, el número de titulares de tarjetas de seguridad social en China ascendía a 1.300 millones, lo que representaba el 93,1% de la población del país. En la mayoría de las ciudades que están por encima del nivel municipal, los titulares de las tarjetas tienen acceso a los 102 artículos de servicio. En abril de 2018 se emitió la primera tarjeta electrónica de seguridad social. Se han emitido más de 45,6 millones de tarjetas electrónicas de seguridad social, que pueden utilizarse en todo el país. La ciudad de Nanning integra la tarjeta electrónica de seguridad social en la construcción de una “ciudad inteligente”. Los titulares de las tarjetas pueden localizar y consultar información sobre servicios públicos como parques, bibliotecas y museos proporcionando el código de respuesta rápida de su tarjeta de seguridad social electrónica. Gracias a la autenticación en línea, la verificación de contraseñas, el reconocimiento facial, el control de riesgos y otros métodos de autenticación, los titulares de las tarjetas no tienen que preocuparse por la captura no autorizada o el uso fraudulento de información personal.

14. Se espera que en el futuro la popularización de las tarjetas electrónicas de seguridad social conduzca al establecimiento de servicios de aplicación que gestionen el acceso a la seguridad social, tanto en línea como fuera de línea, de manera integral. Está previsto que en este sistema diversificado e integrado los titulares de tarjetas de seguridad social tengan acceso a servicios más amplios y que reflejen mejor sus necesidades.

Responder a los múltiples desafíos que se avecinan

15. Las iniciativas relacionadas con la inteligencia artificial, la identidad digital, la computación en la nube, los entornos de pruebas y el Gobierno centrado en el ciudadano plantean numerosos desafíos. Entre las preocupaciones más habituales cabe citar las relativas a la seguridad y la privacidad de los datos; la exposición creciente a los riesgos cibernéticos; las limitaciones de recursos relacionadas con la financiación del rediseño de los sistemas; las demoras en la aprobación de las propuestas debido a las múltiples rondas de colaboración, votación y consultas; y los obstáculos relacionados con la colaboración interinstitucional.

16. Hay otros desafíos relacionados con el uso de los macrodatos, la inteligencia artificial y la identidad digital, como la precariedad de los derechos de propiedad y de directrices para la resolución de conflictos, así como los límites éticos de su aplicación. También se plantean cuestiones polémicas respecto de si las garantías constitucionales de privacidad y derechos de propiedad son aplicables a los datos personales, y si es permisible recoger y explotar datos e identificadores personales sin consentimiento previo e informado.

17. Son asimismo esferas de preocupación el uso de algoritmos para priorizar los objetivos de gobernanza, los dilemas de responsabilidad que plantea el entorno de “caja negra” en el que se elaboran los algoritmos y las conclusiones erróneas que

¹⁶ Karen Johnston, “A comparison of two smart cities: Singapore and Atlanta”, *Journal of Comparative Urban Law and Policy*, vol. 3, núm. 1 (2019).

¹⁷ Disponible en www.gov.uk/guidance/government-design-principles.

¹⁸ Olga Fedotova, Leonor Teixeira y Helena Alvelos, “E-participation in Portugal: evaluation of government electronic platforms”, *Procedia Technology*, vol. 5 (2012).

pueden surgir si se introducen datos inexactos. Por ejemplo, los algoritmos de optimización de recursos en la administración pública que emplean inteligencia artificial pueden descuidar datos importantes del contexto sociohistórico y, al mismo tiempo, no revelar sus limitaciones inherentes. Algunos servicios de policía podrían emplear sistemas de inteligencia artificial para generar mapas de la delincuencia y asignar recursos sin tener suficientemente en cuenta las necesidades y los contextos de cada comunidad. Si bien el uso de la inteligencia artificial tiene por objeto abordar un problema de optimización, también podría llegar a exacerbar otros problemas sociales, como el uso excesivo de la fuerza contra las minorías en determinados distritos.

18. Los Gobiernos se enfrentan a numerosos desafíos al utilizar estas tecnologías. Las características habituales de la computación en la nube, como los acuerdos de “pago por servicio prestado”, no se ajustan necesariamente a los procesos gubernamentales tradicionales en los que los clientes de la computación en nube pagan las cantidades que necesitan de ancho de banda, capacidad de procesamiento, nivel de seguridad o servicios de asistencia. Además, cada proveedor de computación en la nube utiliza un protocolo diferente, por lo que a las agencias gubernamentales les resulta difícil cambiar de proveedor. En consecuencia, la integración de las bases de datos del Gobierno sigue siendo una realidad distante, aunque se ve como un beneficio clave potencial de la computación en la nube para los Gobiernos.

19. A pesar de las dificultades, cabe destacar algunas novedades positivas recientes en materia de ética de los datos y la inteligencia artificial. El Reglamento General de Protección de Datos de la Unión Europea, que entró en vigor en 2018, es el reglamento más completo en materia de privacidad de datos y limitaciones de uso¹⁹. Además, se han hecho algunas sugerencias para reconsiderar la naturaleza de los datos personales, que se pueden gestionar y comercializar como producto. También es destacable el Automated Decision Systems Task Force (Grupo de Tareas sobre Sistemas de Decisión Automatizados) de la ciudad de Nueva York, que examinó los prejuicios raciales de los algoritmos de predicción policial. Australia también está realizando un proceso de consultas sobre políticas en relación con la aplicación de un marco de ese tipo, que incluye el establecimiento de un órgano regulador independiente que da primacía a los derechos humanos.

20. En suma, son numerosos los ensayos y los errores en materia de políticas y proyectos relacionados con la adopción de tecnología en el sector público. Los Gobiernos tendrán que robustecer su capacidad para desarrollar, gestionar, regular y utilizar la tecnología en todo su potencial para el bien común. Con ese fin, puede ser muy beneficioso intercambiar sistemáticamente las buenas prácticas y las lecciones aprendidas y poner de relieve la forma en que esas tecnologías pueden contribuir a facilitar el progreso en la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

II. Nuevas modalidades de gestión de los recursos humanos en la fuerza de trabajo del sector público

21. La Agenda 2030 es el consenso de la comunidad internacional, que refleja las aspiraciones y ambiciones de los pueblos de las generaciones actuales y futuras por una sociedad sostenible, inclusiva y próspera. Para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se pide a los Gobiernos de los distintos países que rindan cuentas de su actuación y respondan mejor a las necesidades de las personas tomando medidas concretas para traducir los ambiciosos Objetivos y metas en resultados tangibles. Es indudable que los Gobiernos representan el papel principal en la

¹⁹ Paul Voigt y Axel von dem Bussche, *The EU General Data Protection Regulation (GDPR): A Practical Guide*, 1ª ed. (Cham, Suiza, Springer International Publishing, 2017).

eliminación de la pobreza, la lucha contra la contaminación, el logro de la igualdad entre los géneros y muchas otras esferas, al tiempo que se alienta y se celebra la participación de las empresas y el público.

22. Muchos países y organizaciones internacionales han adoptado un enfoque centrado en las personas. Por ejemplo, la Organización Internacional del Trabajo aprobó en junio de 2019 su Declaración del Centenario para el Futuro del Trabajo (A/73/918, anexo), en la que exhortó a todos los Estados miembros a que prestaran atención a las circunstancias nacionales para seguir desarrollando un enfoque centrado en el ser humano respecto del futuro del trabajo. Esto incluye el futuro del trabajo en el sector público.

Énfasis en las personas

23. El sector público comprende el sector del Gobierno general más todas las empresas públicas, incluido el banco central, según la publicación *Economic Outlook* de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). La definición del sector público puede variar en función del contexto en el que se ubica el entorno del sector público de un país. Si el entorno del sector público es homogéneo y se compone principalmente de funcionarios, se presta a una definición que tenga en cuenta las condiciones de los empleados. En contraste, en algunos países hay empleados contratados por la administración pública y otros organismos estatales cuyas condiciones de empleo vienen dadas por contratos de plazo fijo. Esa definición amplía el espectro de personas que trabajan para el sector público, a quienes en el presente documento de trabajo se denomina colectivamente “fuerza de trabajo del sector público”.

24. La fuerza de trabajo del sector público comprende funcionarios públicos empleados en ministerios, departamentos, organismos estatales y órganos estatutarios o autónomos, así como organizaciones de servicio público como las de educación, electricidad, servicios de emergencia, servicios de bomberos, gas y petróleo, atención de la salud, infraestructura, fuerzas del orden, servicio de policía, servicio postal, transporte público, servicios sociales y gestión de desechos. También puede incluir a funcionarios de gobiernos locales y a semivoluntarios que prestan servicios públicos. Puede abarcar además a empleados por contrata, políticos, personas designadas por cargos políticos y todos los miembros de comités, consultores y asesores públicos que forman parte de los procesos de la política gubernamental. En el presente documento de trabajo se postula que es necesario ampliar el ámbito del concepto, que se centra únicamente en los funcionarios públicos, para abarcar a toda la fuerza de trabajo del sector público con el fin de crear instituciones sólidas en el sector público y alcanzar el Objetivo de Desarrollo Sostenible 16.

25. Debido a la evolución demográfica de la fuerza de trabajo, el envejecimiento de la población y el aumento de la población de nativos digitales, es probable que los trabajadores por cuenta propia constituyan el nuevo panorama laboral del futuro. El nuevo lugar de trabajo se caracterizará por un mayor uso de la tecnología, como la inteligencia artificial, la realidad aumentada, la Internet de las cosas y la robótica. Hay un rápido crecimiento de los empleos relacionados con el desarrollo y la implantación de nuevas tecnologías, por ejemplo para informáticos, ingenieros, administradores de tecnología de la información y analistas y científicos de datos. Esos cambios también se reflejarán inevitablemente en la fuerza de trabajo del sector público. Puede haber un aumento de los contratos a corto plazo en el sector público, similar a la “economía de ocupaciones transitorias”. La población de nómadas digitales también está aumentando. No sería sorprendente que, en lo sucesivo, el sector público adoptara de forma creciente el trabajo a distancia. Ello podría remodelar la fuerza de trabajo del sector público y el concepto de los sindicatos de trabajadores, así como las relaciones entre los ciudadanos y los servicios públicos.

26. Gran parte de la necesidad de cambio se deriva de las expectativas de los ciudadanos, que esperan del sector público servicios eficientes y eficaces, centrados en el cliente, adaptados a sus necesidades y puntuales. Los ciudadanos esperan también un enfoque integrador de los servicios públicos. Además, la prestación de servicios en el sector público debe basarse en los valores y hacer énfasis en los resultados centrados en los ciudadanos, y no en los procesos de trabajo. Los ciudadanos quieren un enfoque multicanal para la prestación de servicios que se ajuste a sus necesidades concretas en momentos concretos. Así pues, los Gobiernos deben ser cada vez más ágiles con sus políticas de gestión de los recursos humanos y más innovadores a la hora de contratar y retener y recompensar, en particular, a los empleados con mayor rendimiento.

27. En algunos países, debido a la escasez de capacidades en materia de nuevas tecnologías que afecta al sector público, los Gobiernos han permitido en los últimos tiempos la contratación de personal especializado del sector privado con contratos de corta duración para responder mejor a las nuevas necesidades de la administración pública y desempeñar determinadas tareas. Se trata de un cambio con respecto a la práctica anterior de contratar a funcionarios públicos con carácter fijo y permanente. El objetivo es flexibilizar las posibilidades de contratación y dar un paso abriendo también la puerta a contratar personal no funcionario para puestos directivos de alto nivel.

Herramientas digitales para la futura fuerza de trabajo del sector público

28. La contratación fija está disminuyendo en los Gobiernos, ya que hay una preferencia creciente por otras modalidades. Se fomentan los arreglos laborales por contrata. Se recurre a consultores y asesores para tareas específicas con plazos concretos. Los Gobiernos han introducido la contratación de personal no funcionario en los niveles jerárquicos superiores con carácter experimental. También se recurre más que antes a la reducción de los recursos humanos en las categorías superiores. Cada vez es más frecuente utilizar agencias para contratar al personal orientado a los servicios, como los empleados de limpieza, mecanografía y seguridad.

29. En general, la transformación digital está incidiendo a gran escala en las prácticas de gestión de los recursos humanos. En consecuencia, las organizaciones de los sectores público y privado están modernizando sus sistemas de recursos humanos mediante la adopción de tecnologías digitales y de computación en la nube. Los profesionales de los recursos humanos deben adquirir conocimientos y aptitudes digitales o mejorarlos para adaptarse a la rápida evolución de la gestión electrónica y digital de los recursos humanos. La transformación de los procesos de recursos humanos abarca la digitalización de los registros de empleados y la elaboración de un sistema de gestión de los recursos humanos que pueda integrarse con otros datos de la organización, como la nómina de sueldos, el aprendizaje electrónico, la gestión de la actuación profesional y los sistemas de incentivos. Es evidente que estas tendencias hacen necesario el uso de sistemas integrados de información para la gestión de los recursos humanos.

30. Las nuevas prácticas de gestión de los recursos humanos también incluyen la contratación electrónica mediante el uso de aplicaciones web. Los anuncios de vacantes se publican en el sitio web para consulta de los candidatos. Las candidaturas recibidas a través de un portal web se preseleccionan en función de las competencias formativas y de otro tipo que requiere cada puesto. Por ejemplo, en el Ministerio de Administración Pública de Trinidad y Tabago se ha utilizado un instrumento de contratación electrónica para la selección de personal por contrata. A pesar de algunos problemas iniciales con los programas informáticos, fue posible reducir considerablemente el tiempo que se habría invertido en examinar las numerosas candidaturas en papel para preparar la lista de preselección de candidatos. Otro ejemplo procede de Ghana, donde ciertos empleos del sector público, como el

funcionamiento de ascensores, la enseñanza de oficios y otras funciones, están reservados a personas con discapacidades. Este enfoque fomenta el trabajo compartido inclusivo para que nadie se quede atrás. Esas políticas pueden ser eficaces si se anuncian las vacantes de empleo en línea, en particular a grupos concretos.

31. También es posible incorporar instrumentos de evaluación de la contratación electrónica al proceso de contratación para facilitar la evaluación en línea de la idoneidad de los candidatos. Desde 2018, la administración pública de Ghana ha empleado instrumentos de contratación electrónica para seleccionar a candidatos idóneos. Este proceso no sólo ha reducido la penosa labor de los funcionarios de recursos humanos que deben preseleccionar miles de solicitudes, sino que también ha permitido contratar a los candidatos mejor cualificados y ha promovido la meritocracia en los recursos humanos.

32. En este entorno de gestión electrónica de los recursos humanos, las necesidades de capacitación y desarrollo pueden satisfacerse de forma puntual mediante servicios web. Los empleados pueden acceder al material de capacitación y aprender a su propio ritmo. En varios ministerios y departamentos de la administración pública de Trinidad y Tabago se han puesto en marcha con carácter experimental diversos programas electrónicos de capacitación, entre los que cabe citar cursos de técnicas de supervisión, redacción para empresas y técnicas informáticas y de atención al cliente. La iniciativa ha suscitado un mayor interés y han aumentado las tasas de participación en esta modalidad de capacitación de los funcionarios públicos. Se prevé ampliar esta modalidad de capacitación a otras esferas, como la gestión de los recursos humanos, la gestión financiera, la elaboración de políticas y las adquisiciones.

33. Además, muchos Gobiernos utilizan ahora la funcionalidad de autoservicio para empleados en su sistema integrado de información sobre recursos humanos. Con el sistema de autoservicio para empleados, los trabajadores disponen de sus datos de recursos humanos, que pueden revisar y consultar, y realizan transacciones de recursos humanos en el entorno laboral. También se pueden utilizar diversos tipos de aplicaciones de autoservicio, como las respuestas interactivas activadas por la voz y las aplicaciones en Internet y en intranet. Lo más importante es que con el sistema de autoservicio para empleados estos pueden realizar transacciones a distancia sobre cuestiones de recursos humanos. Esta tecnología permite que surjan nuevos tipos de empleados, como los llamados nómadas digitales.

34. La adopción de sistemas de gestión de la actuación profesional se ha convertido en una de las reformas más importantes del sector público, tanto en los países en desarrollo como en los desarrollados. No es posible mantener un sistema de gestión de la actuación profesional eficiente y efectivo sin el debido despliegue tecnológico. Por ejemplo, los informes de evaluación del desempeño de los empleados se pueden realizar en línea a través de la intranet; los empleados y sus supervisores pueden establecer objetivos, planificar reuniones periódicas para determinar las áreas de desarrollo u otras intervenciones de gestión de recursos humanos y preparar informes finales de rendimiento. Gracias a la tecnología se están introduciendo nuevos métodos, como los procesos de retroalimentación de 360 grados por los compañeros, subordinados y usuarios, que participan en la evaluación del funcionario público de forma anónima. Ese método permite examinar de forma equitativa el rendimiento de los directivos y es una forma imparcial y colectiva de evaluar su labor, para evitar sesgos y favoritismos. Entre las críticas al examen de 360 grados destaca el hecho de que con el tiempo se ha vuelto más cuantitativo y está perdiendo la esencia de la retroalimentación cualitativa. Los Gobiernos deben examinar y mejorar periódicamente los sistemas de evaluación de los recursos humanos.

35. Los incentivos monetarios en el sector público son un elemento delicado del sistema de gestión de la actuación profesional, ya que los sindicatos de muchos países y los representantes del personal de la administración pública quieren que todos

reciban el mismo trato, con independencia del tipo y la naturaleza del trabajo que se realice. En Francia, la legislación aprobada recientemente autoriza por primera vez a los gerentes de los hospitales públicos a otorgar incentivos financieros cuando se produzca un aumento repentino e inesperado de la carga de trabajo, como por ejemplo durante una epidemia. Pueden asignar una bonificación a sus trabajadores en reconocimiento al trabajo extraordinario que realicen. Se trata de un sistema de remuneración basada en el desempeño. Sin embargo, también es importante prestar atención a los incentivos no financieros para que los trabajadores del sector público sirvan mejor al interés general. Las nuevas tecnologías pueden ofrecer la posibilidad de dedicar menos tiempo a los procedimientos y más tiempo a atender directamente al público. Para motivar al personal también se pueden utilizar las nuevas prácticas, como la gestión inclusiva, colectiva y mediante microinfluencias, y la mejora de la calidad de vida en el lugar de trabajo.

36. Otro ejemplo del futuro del Gobierno, procedente de Francia, es el Campus de la Transformación Pública, que reúne a diferentes actores o instituciones, como las escuelas de formación, para crear en la fuerza de trabajo del sector público la capacidad de adaptarse a los nuevos métodos de trabajo y a la acción innovadora; mezclar la teoría, principalmente por medio de la tecnología digital, con abundante práctica; trabajar en estrecha colaboración con los usuarios en proyectos reales; y experimentar en situaciones de la vida real. Existen programas de capacitación a medida para los funcionarios públicos que participan en la transformación organizativa para familiarizarlos con nuevas prácticas en proyectos que se puedan reproducir en otras administraciones. Hay cursos de aprendizaje electrónico, cursos masivos abiertos en línea y videos, entre otras cosas, de libre acceso para todos los funcionarios públicos en línea a través de plataformas de capacitación digital en los que se utilizan los métodos más novedosos y sesiones entre pares para compartir experiencias, poner a prueba su viabilidad y actuar.

37. El Campus ofrece a los gestores públicos y a sus equipos formación en cinco ámbitos principales: métodos de innovación como el pensamiento de diseño y la experimentación; nuevas formas de gestión, incluidos los métodos de equipo, la manufactura esbelta, el trabajo remoto y la gestión del cambio; enfoques centrados en el usuario, como las técnicas para escuchar y empatizar con los usuarios y para facilitar el uso; gestión de proyectos, ya sea orientada a los resultados o en modo de proyecto; y aptitudes de tecnología digital, como el diseño de experiencias de usuario, la gestión de datos y los algoritmos. El objetivo es crear una comunidad de especialistas en capacitación, coprogramadores y mentores en la administración pública que agrupen sus recursos y ofrezcan formación de formadores.

III. Conclusión

38. En conclusión, los Gobiernos están adoptando tecnologías digitales para lograr una gobernanza mejor. Las nuevas prácticas que hace posible la tecnología de la información y las comunicaciones están reconfigurando con rapidez la gestión de la fuerza de trabajo del sector público. Son muchos los desafíos que quedan por superar, en particular en lo que respecta a la seguridad de los datos, la privacidad y la definición de los derechos de propiedad. Estas cuestiones están relacionadas con la democracia, los derechos humanos y el futuro del Gobierno. Es importante mejorar la capacidad de los Gobiernos para navegar con éxito en esta nueva era digital. Debido a la rápida evolución tecnológica, el futuro del Gobierno y de quienes trabajan en él cambiará inevitablemente para satisfacer las necesidades de los ciudadanos. Debe garantizarse que nadie se quede atrás y que esos cambios tecnológicos estén orientados a acelerar el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.