



Retos y desafíos en la modernización de la administración pública

Víctor Lawrence Díaz Herrera

INVESTIGADOR IIDEP-CUNOC

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6603-969X>

CORREO: victordiaz@cunoc.edu.gt

RESUMEN

En este artículo analizo los principales retos y desafíos que enfrenta la modernización de la administración pública en Guatemala, particularmente en el tránsito desde un modelo burocrático tradicional hacia una gestión pública digital, transparente y orientada al ciudadano. Se argumenta que este proceso está condicionado por limitaciones estructurales como la brecha digital, la débil infraestructura tecnológica, la vulnerabilidad en ciberseguridad, la persistencia de sistemas heredados, la escasa conectividad en áreas rurales y la falta de capacidades digitales en buena parte de la población y del funcionario público.

De esta forma, en el análisis sostengo que la transformación del aparato estatal requiere reformas políticas, normativas, presupuestarias e institucionales de fondo. Entre las medidas prioritarias se destacan la reforma de la Ley de Servicio Civil de Guatemala, la profesionalización y capacitación continua del capital humano, la creación de plataformas interoperables e inclusivas, el fortalecimiento de la descentralización, la implementación de mecanismos de gobierno abierto y auditoría en tiempo real, así como la asignación de fondos multianuales para infraestructura tecnológica que responda a la realidad guatemalteca. En consecuencia, la modernización administrativa se plantea como un proceso integral que exige voluntad política, gobernanza digital, transparencia y pertinencia social.

PALABRAS CLAVE

Administración pública | Guatemala | Modernización estatal | Gobierno digital | Ciberseguridad



INTRODUCCIÓN

El estudio de la administración pública en Guatemala se encuentra en un dilema. Durante varias décadas, los cimientos teóricos del quehacer estatal descansaron sobre los pilares de la racionalidad instrumental, la jerarquía monolítica y la estandarización procedimental de corte weberiano. No obstante, las demandas ciudadanas han fracturado la rigidez de esta conceptualización anacrónica.

La administración pública ya no puede concebirse meramente como una máquina de transmisión lineal de directrices verticales. Al contrario, se manifiesta como en algo dinámico donde se combinan relaciones políticas, tensiones de clase social e imperativos jurídicos. Indagar en la esencia y definitoria de la

gestión pública contemporánea exige despojarse de los sesgos analíticos reduccionistas y adoptar una mirada holística y transdisciplinaria.

El propósito fundamental de esta contribución académica, enmarcada en las líneas de reflexión científica promovidas por el boletín prisma CUNOC-USAC, consiste en examinar los cambios del aparato público bajo dos lentes teóricos altamente explicativos: Los retos y los desafíos. Mediante estos pretendo explicar los retos a los que debe enfrentarse la administración pública al iniciar el proceso de modernización, pero a la par tendrá desafíos que debe superar.

DESARROLLO O ANÁLISIS

Desafíos tecnológicos y digitales

Se debe de indicar que lamentablemente Guatemala, al ser un país en vías de desarrollo no cuenta con todos los elementos tecnológicos y digitales para la modernización e implementación de plataformas virtuales, tomando en consideración que no contamos con seguridad en el tráfico de datos lo que en los últimos años ha ocasionado que las plataformas virtuales y páginas de entidades

gubernamentales hayan sido víctimas de ataques, extrayendo gran cantidad de la base de datos e información sensible de los Ministerios y entidades que prestan servicios a la población Guatemalteca.

Esto demuestra que tenemos una gran brecha en ciberseguridad y no existen controles para resguardar la información sensible de la población guatemalteca.

Sistemas heredados e infraestructura

Guatemala enfrenta serios desafíos al iniciar su transición hacia plataformas digitales y aplicaciones que agilicen la gestión pública en los distintos ministerios. Existe una notable dificultad para integrar sistemas tecnológicos antiguos con software moderno y soluciones en la nube, debido a que el país importa tecnología diseñada para naciones desarrolladas, con

redes avanzadas y realidades socioeconómicas distintas. Asimismo, se suele omitir que el territorio guatemalteco cuenta con áreas de difícil acceso y nula conectividad a internet. A esto se suma la brecha digital y educativa en comunidades remotas, donde la población carece de los conocimientos necesarios para dominar plataformas virtuales y aplicaciones móviles en sus gestiones diarias.



Retos políticos y normativos

Guatemala enfrenta procesos burocráticos en el Congreso de la República para la aprobación de una nueva legislación enfocada en sistemas tecnológicos y seguridad en la utilización de software modernos y que estos cuenten con las sanciones y medidas legales para quienes los desarrollan e implementan en los distintos ministerios y entidades gubernamentales.

Otro de los factores a sopesar es la discontinuidad de los gobiernos, esto frena en algunos casos los avances tecnológicos, ya que los cambios de gobierno interrumpen o cancelan proyectos de modernización a largo plazo, en las distintas dependencias.

Aunado a estos factores debemos de mencionar la resistencia al control y oposición interna a implementar sistemas de transparencia y auditoría en tiempo real,

esto derivado que los servidores públicos a través de sindicatos exponen el rechazo a la modernización e implementación de aplicaciones y software que contribuyan con un control más riguroso sobre la calidad de servicio a la población y la calidad de controles internos que se intentan implementar.

Además, urge la ejecución de nuevas políticas de estado que contribuyan a la generación de leyes aplicables al contexto guatemalteco y normas que regulen en buen uso de la tecnología y que brinden la seguridad y el buen manejo y resguardo de la información sensible de la población. Con esto se busca garantizar que no se violenten los derechos de los usuarios y que logre la eliminación de la tramitología y burocracia en la gestión pública (Peters, 2015).

Barreras culturales y de capital humano

Es pertinente mencionar la resistencia al cambio en los empleados públicos que prefieren los métodos tradicionales en papel y rechazan las nuevas herramientas tecnológicas, el uso de software o aplicaciones móviles, para brindar un servicio de calidad a la población guatemalteca. Además de esto, el capital humano gubernamental sufre en su mayoría al no ser capacitado de forma periódica y no se le brinda una actualización en el uso de plataformas digitales. Esto ocasiona que se genere una escasez de programas continuos para formar al personal en competencias digitales y metodologías ágiles.

Como otra consecuencia podemos mencionar que los temas anteriormente mencionados pueden en algunos casos ocasionar la fuga de talento, generado por incapacidad del estado para competir con los salarios del sector privado en perfiles tecnológicos y analistas de datos. Derivado de esto el aparato gubernamental guatemalteco debe iniciar un cambio en los constructos mentales de sus servidores públicos y enfocarse en una mejora continua del capital humano en los distintos ministerios y entidades gubernamentales. Con la finalidad de contar con una mejora continua en la calidad de servicio a la población.

Obstáculos económicos y de gestión

Guatemala actualmente ha realizado un aumento al techo presupuestario en todos sus ministerios, pero no se realiza un análisis profundo la distribución del

mismo, ya que la mayor parte del presupuesto está destinando netamente para la funcionamiento y no existe un rubro específico para financiar la



infraestructura tecnológica necesaria y promover la generación de software y aplicaciones específicas para las necesidades del trabajo moderno, lo único que se realiza es la gestión para adquirir licencias para el uso de software y aplicaciones de otros países que no llegan a cumplir con el contexto de aplicabilidad para las áreas rurales de nuestro país y solo son adquiridas para generar la idea que se están generando cambios. En lo que se refiere a la gobernanza y gestión, enumero las principales deficiencias:

- Ausencia de gestión del cambio: Implementación de herramientas tecnológicas sin diseñar estrategias de acompañamiento para mitigar el rechazo del personal operativo.

- Planificación sin datos: Toma de decisiones basada en intuiciones políticas o presiones de turno en lugar de utilizar indicadores analíticos de rendimiento (KPIs).
- Ausencia de metodologías ágiles: Uso de modelos de gestión tradicionales de cascada que tardan años en entregar resultados, volviendo obsoleta la solución antes de su estreno.
- Falta de incentivos al desempeño: Estructuras laborales basadas puramente en la antigüedad que desmotivan la proactividad, la eficiencia y la innovación del empleado.

Matriz de impacto y mitigación

Tabla 1. Matriz de mitigación propuesta.

Obstáculo detectado	Origen del problema	Estrategia de mitigación recomendada
Inversión pública ineficiente	Presupuestos anualizados y atomizados.	Crear fondos de innovación tecnológica multianuales y centralizados.
Silos institucionales	Falta de un liderazgo de gestión transversal.	Establecer una Agencia de Gobierno Digital con poder de veto técnico.
Baja adopción interna	Omisión de planes de gestión del cambio.	Diseñar programas de capacitación obligatoria vinculados a promociones.
Obsolescencia tecnológica	Adquisición de licencias propietarias rígidas.	Migrar de forma progresiva hacia soluciones de código abierto (<i>Open Source</i>).

Fuente: elaboración propia.

Propuestas finales a los desafíos institucionales

Dentro de todos los procesos para lograr garantizar un proceso ordenado y correcto de la modernización en la administración pública guatemalteca, se debe considerar aspectos de reformas a la legislación vigente e iniciar con los procesos de inclusión de tramites de manera digital, esto permitirá que exista una correcta descentralización de las gestiones administrativas y

sobre todo mejorar la calidad de servicios a la población. Esto de la mano con una modernización en el sistema de fiscalización para el gobierno abierto, por medio de controles digitales y programas que permitan en tiempo real monitorear y realizar auditoria para minimizar los focos de corrupción. Para



ello es pertinente que mencionemos los procesos siguientes:

Reformar la Ley de Servicio Civil: Establecer un sistema de carrera administrativa basado estrictamente en el mérito, evaluaciones de desempeño continuas y profesionalización del servidor público.

Promover la interoperabilidad e inclusión digital: Diseñar plataformas integradas que reduzcan los tiempos de tramitología (simplificación de trámites) y lleguen a comunidades rurales en sus idiomas mayas mayoritarios.

Fortalecer la descentralización: Garantizar que los gobiernos locales (Municipalidades y Consejos de Desarrollo) tengan las competencias técnicas y los recursos financieros para atender directamente las demandas locales.

Implementar mecanismos abiertos de datos (gobierno abierto): Facilitar el acceso público a la ejecución presupuestaria y compras en tiempo real para reducir focos de corrupción y elevar la auditoría social.

CONCLUSIONES

En el breve análisis desarrollado al sector público guatemalteco se evidencia que la transición desde el modelo burocrático-weberiano tradicional hacia una gestión pública moderna y digital se encuentra con varias limitaciones, dentro de las cuales se sintetizan: la estructura gubernamental en entidades centralizadas y descentralizadas, normativos, aspectos financieros y culturales, tomando en consideración podemos sintetizar los aspectos que más intervienen:

Vulnerabilidad tecnológica: la implementación de una correcta infraestructura digital en las instituciones del Estado se ha ejecutado de manera fragmentada e ineficiente. La adquisición de software donde la mayoría son de propietarios del extranjero o ellos cuentan con dominio de los servidores, lo que representa que están desconectados de las realidades socioeconómicas y geográficas del país, sumada a la ausencia de una estructura sólida de ciberseguridad, esto ocasiona grandes riesgos a que se pueda exponer datos sensibles de la ciudadanía y perpetúa la brecha digital en áreas rurales y comunidades.

Obsoleta gobernanza presupuestaria y legal: el gasto público mantiene una rigidez presupuestaria orientada predominantemente al funcionamiento operativo, omitiendo rubros específicos para la investigación, las ciencias, la academia, desarrollo e innovación tecnológica.

Resistencia al cambio y crisis del capital humano: Guatemala como tal tiene una brecha tecnológica entre las exigencias de la transformación digital y las competencias del servidor público. La falta de capacitación continua, la ausencia de metodologías ágiles de gestión y la resistencia institucional/sindical a la implementación de sistemas transparentes de auditoría en tiempo real merman la calidad del servicio e incentivan la fuga de talento calificado hacia el sector privado.

Podemos concluir que la modernización de la administración pública en Guatemala no es un mero desafío técnico o de realizar una adquisición de infraestructura, sino es puramente la buena voluntad



de iniciar un proceso de reforma político-institucional de fondo que incluya:

La reforma de la Ley de Servicio Civil, institucionalizando la meritocracia, la evaluación del desempeño y la profesionalización del capital humano.

La creación de un marco de interoperabilidad y datos abiertos, que centralice la gobernanza digital,

simplifique trámites administrativos y garantice la fiscalización social en tiempo real.

El rediseño presupuestario estratégico, priorizando fondos multianuales dirigidos a la infraestructura tecnológica propia, incluyente y con pertinencia lingüística para el contexto guatemalteco.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DELEUZE, G., & GUATTARI, F. (1980). MIL MESETAS: CAPITALISMO Y ESQUIZOFRENIA. PRE-TEXTOS.
- DIMAGGIO, P. J., & POWELL, W. W. (1983). THE IRON CAGE REVISITED: INSTITUTIONAL ISOMORPHISM AND COLLECTIVE RATIONALITY IN ORGANIZATIONAL FIELDS. AMERICAN SOCIOLOGICAL REVIEW, 48(2), 147–160.
- MOORE, M. H. (1995). CREATING PUBLIC VALUE: STRATEGIC MANAGEMENT IN GOVERNMENT. HARVARD UNIVERSITY PRESS.
- PETERS, B. G. (2015). PURSUING HORIZONTAL GOVERNMENT: THE POLITICS OF CO-ORDINATION. UNIVERSITY PRESS OF KANSAS.
- RAMIÓ, C. (2017). LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL FUTURO (HORIZONTE 2030-2050): INSTITUCIONES PÚBLICAS, TECNOLOGÍA Y POSTBUROCRACIA. TECNOS.
- WEBER, M. (1922). ECONOMÍA Y SOCIEDAD. FONDO DE CULTURA ECONÓMICA.



DIRECTORIO

Director General del CUNOC

Dr. César Haroldo Milián Requena

Secretario Administrativo

Lic. José Edmundo Maldonado M.

Director del Departamento de Estudios de Postgrado

Dr. Edgar Vidal Camposeco Pérez

Consejo Editorial

Coordinador: *Dr. Juan Filemón Camposeco Pérez*

Miembros: *Dr. Daniel Matul Morales*

Dr. Carlos Rafael Martínez Ríos

M.Sc. José Ignacio E. Camey Barrios

Idea, Diseño y Formato Original

Dr. Juan Filemón Camposeco Pérez

Dr. José Rodolfo Chávez Mejía

Diagramación

M.Sc. Edson Vitelio Amézquita Cutz