

Liderazgo y desarrollo de capacidades de los directivos del sector público

**Resumen de la Segunda Cumbre de
Conocimiento y Políticas entre China y
América Latina y el Caribe**

Editores:
Mariano Lafuente
Nick Manning

**Instituciones para el
Desarrollo**

**División de Capacidad
Institucional del Estado**

**DOCUMENTO PARA
DISCUSIÓN N°
IDB-DP-432**

Liderazgo y desarrollo de capacidades de los directivos del sector público

Resumen de la Segunda Cumbre de Conocimiento y Políticas entre China y América Latina y el Caribe

Editores:

Mariano Lafuente

Nick Manning

Marzo de 2016



BID

Banco Interamericano
de Desarrollo

<http://www.iadb.org>

Copyright © 2016 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



Contacto: Mariano Lafuente, mlafuente@iadb.org.

Liderazgo y desarrollo de capacidades de los directivos del sector público

Resumen de la Segunda Cumbre de Conocimiento y Políticas entre China y América Latina y el Caribe



Liderazgo y desarrollo de capacidades de los directivos del sector público

Resumen de la Segunda Cumbre de Conocimiento y Políticas entre China y América Latina y el Caribe

Mariano Lafuente y Nick Manning, editores*

Resumen de las ponencias y actividades de la Segunda Cumbre de Conocimiento y Políticas entre China y América Latina y el Caribe, centrada en el liderazgo y el desarrollo de capacidades de los directivos del sector público, celebrada en Beijing y Shanghái, del 22 al 24 de septiembre de 2015, y patrocinada por la Academia China de Ciencias Sociales (Oficina de Cooperación Internacional e Instituto de Ciencias Políticas) y el Banco Interamericano de Desarrollo (Sector de Instituciones para el Desarrollo).

* Los editores desean expresar su agradecimiento a Roberto Manrique, Asesor Senior de Operaciones (IFD/IFD), a María Inés Vázquez, Secretaria Técnica del Fondo de Fortalecimiento de la Capacidad Institucional (IFD/ICS), y a Yuan Li, Consultor (IFD/IFD), por sus valiosas contribuciones durante el evento y a este informe. También agradecen a Ben Roseth (IFD/ICS) por sus valiosos aportes y a Evelyn Molina y Selva Rodríguez (IFD/ICS) por su apoyo. Esta publicación ha sido posible gracias al Fondo de Fortalecimiento de la Capacidad Institucional del BID (ICSF).

Contenido

Resumen ejecutivo	xi
Programa	xv
Sesión 1. Palabras de apertura.....	1
Wang Weiguang, Presidente de la Academia China de Ciencias Sociales.....	1
Huang Haotao, Vicepresidente, Escuela del Partido del Comité Central del Partido Comunista de China	2
Ana María Rodríguez-Ortiz, Gerente del Sector de Instituciones para el Desarrollo, Banco Interamericano de Desarrollo.....	3
Sesión 2. Discursos principales	
El liderazgo directivo en el sector público: tareas y retos cruciales.	5
Ma Jiantang, Vicepresidente de la Academia de Gobernanza de China	5
Nick Manning, Ex Director de la Práctica de Gestión Pública y Buen Gobierno del Banco Mundial y ex Director de la División de Gestión y Desempeño del Sector Público de la Secretaría de la OCDE.....	6
Mariano Lafuente, Especialista Senior en Gestión Pública, BID.....	8
Sesión 3. El sistema del segmento directivo en China y su potencial a nivel subnacional	11
Fang Ning, Investigador y Director General, Instituto de Ciencias Políticas, CASS	11
Tang Yi, Director Adjunto, Comité de Trabajo Social, Distrito de Nanshan, Shenzhen, China	13

Diana Muñoz Mejía, Directora de Gestión del Aprendizaje, Empresas Públicas de Medellín, Colombia.	15
Sesión 4. Los sistemas del segmento directivo en América Latina y el Caribe y su potencial a nivel subnacional.	17
Paola Hidalgo Verdesoto, Viceministra del Servicio Público, Ministerio del Trabajo, Ecuador.	17
Enrique Paris, Coordinador General de Modernización del Estado, Ministerio de Hacienda, Chile.	19
Andrés Corrales Angulo, Gerente de Desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos, Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), Perú.	21
Jiang Shixue, Investigador y Director General Adjunto, Instituto de Estudios Europeos, CASS.	22
Sesión 5. El liderazgo ejecutivo en el ámbito de la ciudad: experiencias de China y América Latina y el Caribe.	25
Hou Junshu, Secretario del Comité del Partido del Distrito de Changping, Municipalidad de Beijing.	25
Denzil Thorpe, Secretario Permanente, Ministerio de Gobierno Local y Desarrollo Comunitario, Jamaica.	26
Diana Rúa Jaramillo, Vicepresidenta de Finanzas Corporativas, Empresas Públicas de Medellín, Colombia.	28
Ni Pengfei, Investigador, Academia Nacional de Estrategia Económica, CASS.	29
Sesión 6. Palabras de cierre.	31
Fang Ning, Investigador y Director General, Instituto de Ciencias ... Políticas, CASS.	31
Ana María Rodríguez-Ortiz, Gerente del Sector de Instituciones para el Desarrollo, BID.	32
Sesión 7. Visita a la CELAP.	35
Harry Genfa Liu, Director General Adjunto y Profesor Asociado, Departamento de Intercambio Internacional y Desarrollo de Programas, CELAP.	35
Anexo. Breves biografías.	39
Expositores y moderadores.	39



Resumen ejecutivo

China se integró al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en 2009, convirtiéndose en el 48º país miembro. Desde entonces, el BID ha desempeñado un rol activo en la profundización de los lazos y el diálogo entre China y los países de América Latina y el Caribe (ALC) en relación con los desafíos del desarrollo. Este documento de discusión resume la Segunda Cumbre de Conocimiento y Políticas, que se centró en el liderazgo y el desarrollo de capacidades de los directivos públicos.

Los altos directivos públicos son clave y tienen una relevancia estratégica para la capacidad del Estado. Son responsables del diseño y de la implementación de las políticas y de las funciones de coordinación entre las autoridades políticas de alto nivel y los servidores públicos de carrera. La administración del segmento directivo en lo relativo a su selección, promoción, capacitación, evaluación y despido tiene un enorme impacto para atraer, retener y motivar a individuos altamente calificados. Por estos motivos, y a pesar de las diferencias de escala o de sistema político, se trata de un asunto de interés común para China y la agenda del desarrollo institucional de ALC.

Al igual que los países de ALC, China vive un período de transformación económica y social, que responde a los intereses y demandas de ciudadanos recientemente empoderados, a la vez que se enfrenta a los desafíos generados por patrones de crecimiento cambiante y desigual y por un permanente ajuste estructural. Esta cumbre sirvió como foro para entablar un debate sobre estos temas entre socios técnicamente sólidos y experimentados. Por el lado chino, la Academia China de Ciencias Sociales (CASS), la Escuela del Partido del Comité Central del Partido Comunista de China, la Academia de Gobernanza de China, el Distrito de Nanshan en Shenzhen, el Comité del Partido del Distrito de Changping en la Municipalidad de Beijing y la Academia China de Liderazgo Ejecutivo en Pudong (CELAP) compartieron sus experiencias e innovaciones. Importantes instituciones de la región de

ALC estuvieron presentes para aportar reflexiones y nuevas ideas, por ejemplo: el Ministerio del Trabajo de Ecuador, el Ministerio de Hacienda de Chile, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) del Perú, el Ministerio de Gobierno Local y Desarrollo Comunitario de Jamaica, Empresas Públicas de Medellín (EPM), Colombia, y expertos internacionales, incluidos especialistas del Sector de Instituciones para el Desarrollo del BID.

A pesar de las diferencias evidentes en materia de tamaño y de antecedentes históricos entre China y ALC, se observó una importante confluencia de ideas y aspiraciones. La vía china de desarrollo, con su fuerte énfasis en la coordinación y en la autoridad jerárquica, es peculiar. Sin embargo, también es única la experiencia de ALC, donde las tradiciones propias de la región anglo-caribeña, con directivos públicos que han hecho toda su carrera en la administración pública del país, comparten cada vez más ideas con los países de América Latina, que tienen una tradición de altos directivos públicos designados políticamente y reclutados fuera de la carrera en la administración pública. En ambos contextos, queda un buen camino por recorrer para lograr la confianza de los ciudadanos en el sector público.

Además de esta confluencia, en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) están surgiendo nuevas ideas acerca de cómo se debería gestionar el gobierno. La Nueva Gerencia Pública es la más conocida de estas ideas, pero ciertas propuestas inéditas, relacionadas con las elecciones de los consumidores y el trabajo en redes entre organismos públicos y privados, están acabando con algunos supuestos tradicionales.

La cumbre dio lugar a novedosas visiones de las nuevas maneras de equilibrar el mérito y la neutralidad en el segmento directivo junto con el deseo de los políticos de contar con altos directivos públicos que sean receptivos ante el mandato político cambiante del gobierno. Entre las respuestas institucionales, se incluye la creación de cuadros de altos directivos públicos y otros mecanismos que, en la región de ALC, destacan la competencia técnica políticamente neutral ante las presiones de politización y que contribuyen a proporcionar los elementos aglutinantes y la visión común para el sector público, una función que el Partido en China ejerce con mucho éxito. Ambas regiones aspiran a valores de honestidad, ética y transparencia en los cargos de gerencia pública, en el contexto del desafío permanente de la corrupción. Pero todavía queda mucho por hacer para llevar estos valores a la práctica y garantizar que los directivos públicos tengan las habilidades de liderazgo que les permitan lidiar con situaciones complejas y rápidamente cambiantes. La evaluación del desempeño de estos directivos tiene que perfeccionarse en ambas regiones.

La cumbre también brindó grandes oportunidades para analizar el panorama de la capacitación: desde los enfoques de capacitación notablemente integrales coordinados por el Departamento de Organización Central en China, entre los cuales se destaca el modelo de la Academia China de Liderazgo Ejecutivo (CELAP),

hasta el enfoque de capacitación de directivos basado en valores a nivel municipal, que se observa en Colombia. Para el futuro, los socios de China y ALC acordaron profundizar la cooperación en la gestión de los directivos públicos, en particular a través de programas de intercambio técnico, para aprender más sobre el modelo de desarrollo de capacidades de los altos directivos chinos, las oportunidades de capacitación para los directivos públicos de ALC en la CELAP y las investigaciones destinadas a abordar desafíos comunes en estos ámbitos. Por último, los socios de China y ALC coincidieron en la importancia de no perder de vista el objetivo de las iniciativas para promover a los ciudadanos como mejores directivos públicos: el rol del sector público es mejorar las vidas de aquellos a quienes sirve.

Programa

Martes, 22 de septiembre de 2015, Beijing

Palabras de apertura

- Wang Weiguang, Presidente de la Academia China de Ciencias Sociales (CASS)
- Huang Haotao, Vicepresidente, Escuela del Partido del Comité Central del Partido Comunista de China
- Ana María Rodríguez-Ortiz, Gerente del Sector de Instituciones para el Desarrollo, Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Moderador:

- Wang Lei, Director General, Oficina de Cooperación Internacional, CASS

Discursos principales

El liderazgo directivo en el sector público: tareas y retos cruciales

- Ma Jiantang, Vicepresidente de la Academia de Gobernanza de China
Los roles de los directivos del sector público chino y los desafíos a los que se enfrentan en el desarrollo económico y social de China
- Nick Manning, Ex Director de la Práctica de Gestión Pública y Buen Gobierno del Banco Mundial y ex Director de la División de Gestión y Desempeño del Sector Público de la Secretaría de la OCDE
Los directivos del sector público de la OCDE: evolución reciente y los interrogantes que suscita

- Mariano Lafuente, Especialista Senior en Gestión Pública, BID
Los directivos del sector público en ALC: visión general de las experiencias y su impacto

Moderador:

- Roberto Manrique, Asesor Senior, Sector de Instituciones para el Desarrollo, BID

El sistema del segmento directivo en China y su potencial a nivel subnacional

- Fang Ning, Investigador y Director General, Instituto de Ciencias Políticas, CASS
El sistema de capacitación del servicio civil en China
- Tang Yi, Director Adjunto, Comité de Trabajo Social, Distrito de Nanshan, Shenzhen, China
La gobernanza social y la reforma del servicio civil en Shenzhen

Moderador:

- Wang Lei, Director General, Oficina de Cooperación Internacional, CASS

Comentarios:

- Diana Muñoz Mejía, Directora de Gestión de Aprendizaje, Empresas Públicas de Medellín, Colombia

Los sistemas del segmento directivo en América Latina y el Caribe y su potencial a nivel subnacional

- Paola Hidalgo Verdesoto, Viceministra del Servicio Público, Ministerio del Trabajo, Ecuador
Servir: el arte de la transformación. El liderazgo en la función pública en Ecuador
- Enrique Paris, Coordinador General de Modernización del Estado, Ministerio de Hacienda, Chile
El Sistema de Alta Dirección Pública en Chile: lecciones aprendidas
- Andrés Corrales Angulo, Gerente de Desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos, Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), Perú
El Cuerpo de Gerentes Públicos en Perú: progresos y desafíos

Moderador:

- Hernán Rojas Angulo, Director General, Dirección General de Servicio Civil, Costa Rica

Comentarios:

- Jiang Shixue, Investigador y Director General Adjunto, Instituto de Estudios Europeos, CASS

Miércoles, 23 de septiembre de 2015, Beijing**El liderazgo ejecutivo en el ámbito de la ciudad: experiencias de China y América Latina y el Caribe**

- Hou Junshu, Secretario del Comité del Partido del Distrito de Changping, Municipalidad de Beijing
La experiencia y la exploración de la construcción de la ciudad moderna
- Denzil Thorpe, Secretario Permanente, Ministerio de Gobierno Local y Desarrollo Comunitario, Jamaica
Promover la gerencia pública profesional en las ciudades pequeñas: la experiencia de Jamaica
- Diana Rúa Jaramillo, Vicepresidenta de Finanzas Corporativas, Empresas Públicas de Medellín, Colombia
Buenas prácticas en la gestión de las empresas públicas a nivel local: el caso de las Empresas Públicas de Medellín

Moderadora:

- Joan Underwood, Proyecto de Liderazgo del Caribe

Comentarios:

- Ni Pengfei, Investigador, Academia Nacional de Estrategia Económica, CASS

Palabras de cierre

- Fang Ning, Investigador y Director General, Instituto de Ciencias Políticas, CASS
- Ana María Rodríguez-Ortiz, Gerente del Sector de Instituciones para el Desarrollo, Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Moderador:

- Zhou Yunfan, Directora General Adjunta de la Oficina de Cooperación Internacional, CASS

Jueves, 24 de septiembre de 2015, Shanghái

Visita a la CELAP

- Harry Genfa Liu, Director General Adjunto y Profesor Asociado, Departamento de Intercambio Internacional y Desarrollo de Programas, CELAP
La historia de CELAP, sus modelos de capacitación y oportunidades para la colaboración internacional

Palabras de apertura

Wang Weiguang, Presidente de la Academia China de Ciencias Sociales¹

La Academia China de Ciencias Sociales (CASS) es una institución académica y de políticas de alto nivel que funciona directamente bajo la dirección del Consejo de Estado. Está idealmente situada para facilitar la colaboración y el intercambio de conocimientos sobre la gestión pública entre China y los países de la región de ALC. A pesar de las evidentes diferencias en tamaño e historia, China comparte numerosos intereses con otros países en desarrollo. Existe un largo y notable camino de colaboración y apoyo mutuo entre China y los países de ALC. La actual etapa de modernización de China, con las demandas que plantea a los altos directivos públicos y con las crecientes expectativas ciudadanas, que se ve acompañada por una desaceleración del crecimiento, ha vuelto más pertinente que nunca el intercambio de conocimientos y los enfoques de la gestión y la reforma del sector público. Concretamente, el liderazgo y el desarrollo de capacidades de los directivos del sector público es un aspecto



¹ El discurso completo de Wang Weiguang está disponible en <http://www.iadb.org/document.cfm?id=39947832>.

crucial de la mejora de la gobernanza. La vía china de desarrollo es muy peculiar, con un sector público reformado que lidera la transformación económica del país y apoya su integración en la economía mundial. Pero si bien las reformas del sector público incorporan características únicas de la realidad china, hay todavía mucho por aprender de otros países, incluso de jurisdicciones que aparentemente son muy diferentes unas de otras.

Huang Haotao, Vicepresidente, Escuela del Partido del Comité Central del Partido Comunista de China²



La Escuela del Partido del Comité Central del Partido Comunista de China (PCCh) es la más alta institución académica encargada de formar los cuadros de liderazgo superior y de mediano rango del Partido. (Las provincias y municipios tienen sus propias escuelas del Partido.)

La Escuela del Partido del Comité Central del PCCh se centra en el estudio del Sistema de Teorías del Socialismo con Características Chinas y ofrece a los alumnos una capacitación sólida sobre teoría económica y del desarrollo, ampliando su perspectiva global y su pensamiento estratégico, y fortaleciendo el espíritu del Partido. En pocas palabras, la Escuela del Partido proporciona una formación

que ayuda a los miembros del mismo a asumir responsabilidades, a ser honestos y a servir al pueblo a través de los cuatro aspectos de sus programas de formación: visión global, visión estratégica, disciplina de partido y teoría socialista.

La Escuela está gestionada de manera muy abierta y es un espacio de abundantes reflexiones y críticas mutuas y autocríticas constructivas. En los últimos años, se ha abierto cada vez más al mundo exterior y ha establecido relaciones con numerosos organismos gubernamentales, institutos de investigación e instituciones educativas de enseñanza superior de otros países. Líderes políticos y famosos académicos de numerosas naciones han venido de visita y a intercambiar experiencias. La Escuela Central del Partido envía todos los años al extranjero a los alumnos y docentes de las facultades, en forma de visitas o para seguir estudios avanzados.

² El discurso completo de Huang Haotao está disponible en <http://www.iadb.org/document.cfm?id=39947849>.

En 2014 la Escuela formó a más de 7.700 miembros del Partido y recibió a 112 delegaciones integradas por unos 900 altos funcionarios. Con regularidad se convoca a dirigentes del Comité Central del PCCh y de los departamentos centrales, y a expertos en todos los campos, para que brinden discursos sobre la situación interna e internacional, sobre las condiciones nacionales de China y sobre las políticas del Partido y del Estado.

Ana María Rodríguez-Ortiz, Gerente del Sector de Instituciones para el Desarrollo, Banco Interamericano de Desarrollo³

Tanto China como los países de América Latina han experimentado un crecimiento estable en los últimos años. Como resultado de este proceso, existe una clase media cada vez más grande que promueve los servicios públicos y se beneficia de ellos, aunque en estos países los servicios de calidad a menudo no abundan. Es preferible que los países impulsen el cambio en lugar de verse obligados a cambiar.

Hay dos motivos por los que el liderazgo y el desarrollo de capacidades para los directivos del sector público es el tema adecuado de nuestro debate. El primero es que los países de ALC necesitan con urgencia cuadros directivos profesionales en el sector público.

Las economías de los países de ALC se han transformado profundamente a lo largo de los últimos 15 años. El progreso económico y social ha sido enorme: el ingreso per cápita ha aumentado, la clase media ha crecido, los niveles educativos han mejorado y, gracias a la revolución digital, las personas están más conectadas, mejor informadas y son capaces de demandar más y mejores servicios.

Sin embargo, si bien la demanda de mejores gobiernos es considerable, las instituciones públicas de numerosos países de la región no pueden satisfacerla y a menudo no pueden ganarse la confianza de los ciudadanos a los que sirven. Tener directivos públicos capaces es fundamental para contar con gobiernos más eficien-



³ Las palabras de apertura de Ana María Rodríguez-Ortiz están disponibles en <http://www.iadb.org/document.cfm?id=39909825>.

tes, efectivos y abiertos a nivel nacional, estatal y municipal. Los directivos públicos dirigen los organismos públicos. Sin las habilidades de gestión adecuadas, las instituciones públicas sencillamente no pueden cumplir con sus mandatos.

En la actualidad, los directivos públicos de los países de ALC son seleccionados con demasiada frecuencia únicamente por cuestiones políticas, sin que se consideren sus calificaciones profesionales. Al mismo tiempo, las universidades y otras instituciones de formación de la región no han brindado programas de posgrado de calidad en gestión pública. La remuneración y las condiciones de empleo ofrecidas no son lo bastante atractivas para incitar a los gerentes de alta calidad a buscar empleo en el sector público.

El segundo motivo por el que estamos bien encaminados al enfocarnos en este tema para nuestra discusión es que hay mucho que aprender de China sobre el liderazgo y el desarrollo de capacidades de los directivos del sector público. La tradición china de contratar y preparar a profesionales para altos cargos en el Estado comenzó hace más de 1.000 años, cuando el imperio chino estableció un sistema de exámenes generales destinado a seleccionar a los mejores servidores públicos. Este examen, inspirado en el sistema confucionista, modeló la vida de China en numerosos aspectos políticos, culturales e intelectuales. El sistema de exámenes también llevó a países de Asia y de Occidente a adoptar modelos similares para desarrollar sus servicios públicos. Países como Vietnam, Reino Unido, Francia y eventualmente Estados Unidos adoptaron ciertas características del sistema de exámenes y las incorporaron en sus procesos de contratación de funcionarios públicos. Más recientemente, en 2005, China creó en Pudong la Academia China de Liderazgo Ejecutivo (CELAP). Desde entonces, la CELAP ha adquirido una reputación internacional como uno de los principales centros de excelencia para desarrollar un cuadro profesional de directivos públicos en China y para capacitar a los altos funcionarios de otros países. Tenemos gran interés en aprender más acerca del alcance del impacto de esta antigua tradición china en la gestión pública moderna del país, y acerca de las principales características y desafíos a los que se enfrenta actualmente.

Discursos principales

El liderazgo directivo en el sector público: tareas y retos cruciales

Ma Jiantang, Vicepresidente de la Academia de Gobernanza de China

Los roles de los directivos del sector público chino y los desafíos a los que se enfrentan en el desarrollo económico y social de China⁴

La reforma de las viejas burocracias impulsó el crecimiento de China hace 30 años. Esperamos que la reforma actual revitalice China y despierte una vez más su potencial. Desde la apertura de la economía y la sociedad, el desarrollo económico y social en el país ha dado grandes pasos. Entre 1978 y 2014 el producto interno bruto (PIB) ha crecido de cientos de miles de millones a



⁴ El discurso de Ma Jiantang se encuentra disponible en <http://www.iadb.org/document.cfm?id=39909480>.

63,6 billones de yuanes, y China ha pasado del sexto al segundo lugar en la producción económica mundial total.

En el ámbito de la gobernanza política, el principio de que “el Estado respeta y salvaguarda los derechos humanos” está recogido en la Constitución, y el país intenta garantizar una sólida democracia a partir de la base. El sistema legal socialista con características chinas ya está instaurado, y se ha creado el sistema nacional de la función pública. Los niveles de vida y el sistema de seguridad social han mejorado, se han establecido sistemas básicos de seguros para la población urbana y rural, así como sistemas médicos y de salud básicos en zonas urbanas y rurales. Actualmente, la educación libre y obligatoria, con una duración de nueve años, es universal.

Estos y otros logros son el resultado del liderazgo del Partido Comunista y del gobierno chino. Los altos directivos públicos han desempeñado un rol fundamental. Ellos implementan la política nacional de apertura, fortalecen los intercambios y la cooperación con otros países y actúan como la fuerza motriz de la política de cooperación de beneficio mutuo entre China y el resto del mundo.

China está construyendo una sociedad integral y próspera. Al igual que los países de la región de ALC, China es una nación en desarrollo, y se encuentra en un período de transformación económica y social, lidiando con el cambiante ritmo del crecimiento y los continuos ajustes estructurales, mientras procura procesar los estímulos anteriores. Evitar la trampa de la renta media, prevenir y resolver los riesgos financieros y profundizar la nueva ola de reformas representan un conjunto de desafíos para los directivos del sector público en China. En los últimos años, la calidad y capacidad de los altos directivos han mejorado considerablemente, pero aún queda camino por recorrer. Los valores de honestidad y transparencia no se han inculcado plenamente en la forma en que dichos profesionales conciben su trabajo, y algunos de ellos siguen careciendo de las habilidades de liderazgo necesarias para lidiar con situaciones rápidamente cambiantes y complejas.

La Academia de Gobernanza de China (antiguamente Escuela Nacional de Administración de China) es una nueva institución que, bajo la dirección del Consejo de Estado, brinda formación para funcionarios públicos de alto nivel. Su labor consiste en ofrecer gestión de recursos humanos e investigación en materia de políticas, y proporcionar servicios de consultoría. La academia se complace en colaborar en este intercambio con el BID.

Nick Manning, Ex Director de la Práctica de Gestión Pública y Buen Gobierno del Banco Mundial y ex Director de la División de Gestión y Desempeño del Sector Público de la Secretaría de la OCDE

Los directivos del sector público de la OCDE: evolución reciente y los interrogantes que suscita⁵

La cautela siempre es importante cuando se trata de interpretar las lecciones de los países de la OCDE. El solo hecho de que la OCDE emprenda algo no convierte aquello en lo correcto. Los contextos del sector público de la OCDE son diferentes de los de muchos otros países. Los altos funcionarios públicos de esta organización, particularmente los cinco niveles más altos por debajo de ministro o su equivalente nombrado políticamente, viven en un mundo más político de lo que se suele afirmar. Están sujetos a una participación política considerable en sus carreras, y se observa un nivel de rotación razonable después de un cambio de gobierno. Sin embargo, la neutralidad política y la competencia basada en el mérito son altamente valoradas y resulta difícil para los gobiernos apartarse demasiado de estos ideales.

Las ideas cambiantes a propósito de cómo se deberían gestionar los gobiernos están perturbando cada vez más el mundo relativamente predecible de los altos funcionarios públicos de la OCDE. La Nueva Gerencia Pública ha sido la más famosa de todas estas ideas, aunque solo fue una idea durante un largo período en el que surgieron nuevas maneras de pensar acerca de la gestión pública. Estas ideas han llevado a los gobiernos de la OCDE a adoptar modos novedosos de contratar al personal de alto rango, encontrando habilidades de liderazgo provenientes del mundo externo, en lugar de construirlas dentro del sector público, retribuyendo con remuneraciones basadas en el desempeño, que compensan más a corto plazo que a largo plazo, y liberando a ese personal para que su gestión tuviese menos restricciones burocráticas. Estos elementos despiertan ciertas inquietudes. La evidencia sugiere



⁵ La ponencia de Nick Manning se encuentra disponible en <http://www.iadb.org/document.cfm?id=39909435>.

que los grandes incentivos pueden convertir a los directivos en personas tramposas, que intentan demostrar que han tenido un buen desempeño cuando esto no ha sido así. La delegación puede llevar a los directivos a competir unos con otros en lugar de cooperar, y puede que la contratación abierta politice los niveles superiores. Entre las reacciones a estas inquietudes se destaca la creación de Cuadros de Altos Directivos Públicos (SES, por sus siglas en inglés, *Senior Executive Services*), un segmento distintivo que interviene en todos los altos niveles del sector público, y —por otro lado— el aumento de la formación y el énfasis puesto en la contribución de los altos directivos al conjunto del gobierno y no solo a sus propias agencias.

A nivel municipal, el mundo de los directivos públicos es diferente. Estos líderes siempre han estado sujetos a presiones políticas mucho más explícitas. Mientras que los altos directivos de nivel nacional se preocupan de la gestión de grandes departamentos, los directivos municipales se preocupan de trabajar en redes y de promover la ciudad en la competencia por conseguir inversiones y ayuda financiera. Las ciudades no suelen ser lo bastante grandes para formar a su propio cuadro de directivos públicos. La trayectoria profesional requiere moverse entre diferentes jurisdicciones. No es factible crear un SES ni fortalecer la capacitación porque ningún empleador por sí solo asumiría estas tareas. En el futuro, se requerirá orientar a los directivos municipales a medida que avancen hacia los niveles jerárquicos más altos, y estimular el desarrollo de un mercado laboral abierto, donde las ciudades compitan de forma transparente por un personal de buena calidad. Las asociaciones profesionales nacionales serán importantes aliados.

Mariano Lafuente, Especialista Senior en Gestión Pública, BID



Los directivos del sector público en ALC: visión general de las experiencias y su impacto⁶

La profesionalización a nivel directivo requiere que los políticos renuncien a la atribución de elegir a sus ejecutivos públicos. Sin embargo, el entusiasmo por este tipo de reforma, que se basa en los beneficios de profesionali-

⁶ La ponencia de Mariano Lafuente se encuentra disponible en <http://www.iadb.org/document.cfm?id=39909439>.

zar la función directiva, quizá sea insuficiente. Hay casos recientes que sugieren que combinar la reforma con otros objetivos políticos importantes y urgentes —como mejorar la ejecución del gasto público— contribuye a su implementación.

Las prácticas en la región de ALC en lo relativo a los altos directivos públicos se sitúan en dos extremos. En la región anglo-caribeña predominan los altos directivos de carrera, formados en la administración pública de su país, lo cual produce directivos a los que a menudo se considera cautelosos y resistentes a las directrices políticas. Conocen bien la legislación y las regulaciones, pero pueden ser una fuente de frustración considerable para los políticos que pretenden implementar los programas rápidamente.

En algunos países en América Latina existe una larga tradición de altos funcionarios públicos nombrados por cuestiones políticas y reclutados por fuera de la administración pública que dependen de los políticos para conservar su empleo. Esto crea el problema inverso, ya que estos directivos responden de forma rápida a los intereses políticos, pero —debido al partidismo político— están más interesados en que su trabajo refleje positivamente la demanda del político que en prestar servicios de manera justa y equitativa.

El terreno intermedio, que la OCDE intenta conservar y hacia el cual se orientan algunos países de ALC, busca lo mejor de ambos mundos, estableciendo contratos de empleo explícitos con acuerdos basados en el desempeño. Este acuerdo garantiza la capacidad de respuesta política mediante especificaciones sobre el desempeño y, a la vez, asegura los principios de mérito y neutralidad eliminando la arbitrariedad de las condiciones de contratación.

Estas innovaciones están teniendo lugar en el contexto de una mejora desigual de la calidad de los servicios públicos. Algunas jurisdicciones han logrado resultados particularmente buenos al encontrar un terreno intermedio en la contratación de altos directivos; por ejemplo, Chile, Perú y Ecuador han creado cuadros de altos directivos públicos o sus equivalentes. En muchos otros países existe un gran riesgo de que el partidismo político del personal directivo pese más que sus méritos y competencias.

Las investigaciones revelan que no valorar los méritos y las competencias tiene consecuencias en el mundo real. Puede que proporcione a los políticos un directivo público que sea su aliado político, pero el desempeño requiere mérito y profesionalidad. Un reciente estudio del BID (Cortázar, Fuenzalida y Lafuente, de próxima publicación) señala por qué ocurre esto, y demuestra que los altos directivos públicos profesionales se desempeñan mejor que los directivos nombrados por cuestiones puramente políticas en tareas de gestión interna de las organizaciones, como gestión de las personas, gestión interinstitucional, gestión de los recursos y gestión estratégica.

Es importante desarrollar argumentos para convencer a los políticos de que tendrán mejores resultados a largo plazo poniendo fin a la práctica de reclutar a los

directivos públicos por motivos políticos. Puede que sea posible convencerlos de esto recordándoles recientes escándalos políticos que implican a personal directivo nombrado políticamente, señalando que la contratación basada en el mérito resultará más conveniente para cumplir sus prioridades políticas a largo plazo, asegurándoles que se puede lograr progresivamente y señalando que se trata de una tendencia universal que les conviene seguir.

El sistema del segmento directivo en China y su potencial a nivel subnacional

Fang Ning, Investigador y Director General, Instituto de Ciencias Políticas, CASS

El sistema de capacitación del servicio civil en China⁷

Desde la fundación de la nueva China, sobre todo desde la Reforma y la Apertura, el aprendizaje y el progreso se han convertido de manera consistente en consenso y en un principio del partido gobernante y de la sociedad. Actualmente, China es un país que promueve el aprendizaje, y el Partido Comunista Chino (PCCh) está prestando más atención a dicho aprendizaje. Las competencias políticas, éticas y profesionales son factores cruciales para los directivos públicos del país.

La educación y la formación de los servidores públicos siempre han sido importantes en el gobierno chino. En China, a los servidores públicos se les denomina a menudo “cuadros del partido y del gobierno”. ¿Por qué



⁷ La ponencia de Fang Ning está disponible en <http://www.iadb.org/document.cfm?id=39947849>.

necesitan estos funcionarios un aprendizaje y una formación sistemática y regular? El motivo es sencillo: China, el país más grande del mundo, antaño pobre y rezagado, no tiene una experiencia que le permita alcanzar plenamente la industrialización y la modernización. Por lo tanto, debemos aprender y seguir aprendiendo. Debemos aprender de los libros, de la práctica, de otros países y de aquellos que tienen la experiencia práctica.

El PCCh tiene un estatuto titulado “Educación y regulaciones de la formación de cuadros”, que estipula que el Departamento de Organización del Comité Central es el encargado de educar y formar a los cuadros, y que todos los cuadros tienen el derecho y la obligación de recibir educación y formación. China cuenta con numerosas instituciones educativas y de formación, más de 5.000 de las cuales educan y forman a los cuadros. Se dividen en tres categorías. En primer lugar, las escuelas, academias de gobernanza y academias de liderazgo directivo del Partido son los principales canales de formación. A nivel nacional, existe la Escuela del Partido del Comité Central del PCCh, la Academia de Gobernanza de China, CELAP-CELAP (Jinggangshan), CELAP (Yan'an) y la Academia de Ejecutivos de Negocios de China (Dalian). A nivel local, hay 33 escuelas provinciales y ministeriales del Partido y miles de colegios del Partido en las ciudades y condados. En segundo lugar, China tiene actualmente 75 institutos de formación en departamentos del gobierno a nivel central. Además, hay 53 instituciones de formación en las empresas de propiedad del Estado central. Estas son fundamentalmente responsables de formar a los cuadros de base y a los cuadros que participan en la administración general y en labores técnicas. Por último, están las universidades y los institutos de investigación. En China hay 13 universidades importantes, entre ellas la famosa Universidad de Beijing, la Universidad de Tsinghua, la Universidad de Renmin de China, la Universidad de Fudan, e institutos nacionales de investigación de primera línea, entre ellos la Academia China de Ciencias Sociales. Además, cada año China envía un cierto número de cuadros al extranjero para que continúen sus estudios en universidades y en instituciones educativas y de formación (por ejemplo, la Escuela de Gobierno John F. Kennedy, de la Universidad de Harvard; la Universidad de Cambridge; la Escuela Nacional de Administración en Francia, y la Universidad Nacional de Singapur).

Los principales contenidos para la formación de los cuadros en China son los siguientes:

- *Educación teórica e ideológica.* Todos los cuadros deben aceptar los sistemas de aprendizaje y de educación del marxismo-leninismo, el pensamiento de Mao Zedong y la Teoría del Socialismo con Características Chinas.
- *Cultura del espíritu partidista.* Este aspecto de la formación apunta al comportamiento y la integridad personal de los funcionarios.
- *Conocimientos y habilidades.* La educación, dividida entre educación y formación en conocimientos integrales y habilidades prácticas. Aunque la mayor parte del personal directivo del sector público posee antecedentes

de enseñanza superior, se encuentran frente a un mundo que se caracteriza por rápidos adelantos económicos, sociales y tecnológicos, de modo que deben mantenerse al día con los tiempos mediante el estudio permanente y a lo largo de toda la vida.

Para implementar efectivamente la educación y la formación de cuadros, los departamentos del Partido y del gobierno invierten importantes recursos y esfuerzos en la formación en todos los niveles. Actualmente, el número total de personas contratadas para la educación y formación de cuadros asciende a alrededor de 250.000. De este total, cerca de 100.000 personas trabajan en el sistema de la escuela del Partido. China creó una comisión nacional de orientación para revisar, editar y auditar los libros de texto para la formación de los cuadros, con el fin de garantizar su calidad en la enseñanza. En todos los niveles, los gobiernos deben elaborar presupuestos de educación y formación de los cuadros dentro de sus presupuestos anuales, para asegurar que se cumplan los requisitos de esta tarea.

En lo que se refiere a los actuales desafíos de los directivos públicos en China, las competencias políticas, éticas y profesionales son factores cruciales. Desde 2012, la disciplina de los servidores públicos en China ha sido estricta y se ha enmarcado en el contexto de una sólida campaña contra la corrupción. La evaluación del desempeño de los directivos públicos también constituye un reto, sobre todo porque China se está desplazando desde un sistema de medición del crecimiento del producto interno bruto (PIB) hacia un conjunto de aspectos más amplios y complejos. La remuneración de los directivos públicos es baja en comparación con otros países asiáticos. Este hecho, como sucede en numerosas naciones del mundo, sobre todo en economías dinámicas, no contribuye a atraer ni a retener en el sector público a los directivos más capacitados. Si bien los ministros también tienen una remuneración relativamente baja, obtienen reconocimiento por su trabajo. En el caso de los directivos públicos, como los directores y directores adjuntos, esto no ocurre.

Tang Yi, Director Adjunto, Comité de Trabajo Social, Distrito de Nanshan, Shenzhen, China

La gobernanza social y la reforma del servicio civil en Shenzhen⁸

Una sociedad sana depende del equilibrio de tres fuerzas: el gobierno, el mercado y la sociedad. Como es de amplio conocimiento, un triángulo es la estructura

⁸ La ponencia de Tang Yi está disponible en <http://www.iadb.org/document.cfm?id=39947849> y su discurso completo se encuentra en <http://www.iadb.org/document.cfm?id=39947881>.



más estable del mundo. Los países europeos y Estados Unidos promueven controles de la rama legislativa, ejecutiva y judicial, y en las empresas modernas normalmente existen controles del consejo de administración, de la junta de supervisores y del director general. Lo mismo es válido para la gobernanza local. Siempre y cuando la sociedad mantenga el equilibrio del triángulo, formado por el gobierno, el mercado y la estructura social, será una sociedad estable.

La zona económica especial de Shenzhen es una metrópoli internacional, cercana a Hong Kong, con una población de más de 18 millones, entre ellos 500.000 extranjeros.

Es el cuarto puerto de contenedores más

grande del mundo. De las 500 principales empresas del mundo, 180 han invertido y creado compañías en Shenzhen. Es una ciudad de inmigrantes, con una tasa de rotación anual del 33%, lo cual significa que la población podría ser totalmente reemplazada cada tres años. Shenzhen es una ciudad joven que solo tiene 35 años, y la edad promedio de la población es de 33,6 años. Hay una evidente polarización de la riqueza, dado que algunas personas viven en casas de lujo que tienen un precio de 300.000 yuanes por metro cuadrado mientras que otras viven con un margen mínimo de seguridad de 800 yuanes al mes.

Durante sus 30 años de desarrollo, Shenzhen se ha centrado en promover el equilibrio entre el gobierno, el mercado y la sociedad. Se han creado numerosos proyectos distintivos, entre los cuales se destaca la sala de trabajo armónico en la empresa, el centro de servicios para constructores que llegan a Shenzhen, las incubadoras de organizaciones sociales y el centro de comunicaciones para los representantes del Congreso Nacional del Pueblo. Shenzhen se ha comprometido con la investigación teórica y ha creado el Sistema de Normas de Construcción Social y el Índice de Desarrollo, los cuales se han convertido en barómetros indispensables de la gobernanza social. Ha publicado el *Diccionario de Construcción Social de China*, que ha llenado lagunas de investigación en el campo de la construcción social. Ha logrado innovar en el sistema de “interacción de doble vía” de construcción comunitaria armónica, y ha sido galardonada con el cuarto Premio a la Innovación del Gobierno Local, de China.

Para alcanzar estos logros, es fundamental contar con un personal de alta calidad en la función pública. Shenzhen tiene un servicio civil de 45.000 personas, que sirven a más de 18 millones de habitantes. Su carga de trabajo supera a la de países desarrollados y ciudades como Hong Kong, Singapur y Tokio. Los administradores y los servidores públicos profesionales especializados acaban de introducir nue-

vas trayectorias de carrera, y los servidores públicos tienen más flexibilidad para diseñar las suyas propias. La promoción depende de la antigüedad acumulada y del desempeño laboral. A los servidores jóvenes con alto potencial se les brinda la oportunidad de estudiar en las mejores universidades del extranjero.

Desde 2010, todos los nuevos servidores públicos han sido vinculados mediante contratos, lo cual rompe con el modelo tradicional de titularidad permanente del empleo. Bajo determinadas condiciones, la autoridad empleadora puede poner fin al contrato de empleo de los servidores públicos si la persona no aprueba un examen anual durante dos años consecutivos.

Diana Muñoz Mejía, Directora de Gestión del Aprendizaje, Empresas Públicas de Medellín, Colombia

Comentarios

Los mensajes que hoy hemos recibido de nuestros hermanos y amigos chinos, como “necesitamos aprender para seguir aprendiendo”, y que una sociedad sana debe alcanzar un equilibrio entre las fuerzas del gobierno, del mercado y de la sociedad, constituyen un ejemplo inspirador para los gobiernos y las empresas públicas de ALC. El sólido compromiso de China para convertir a la educación en un pilar fundamental de la modernización, y la formación estructurada y consolidada en el rol que el país espera que cumplan los directivos públicos, son fundamentales para explicar el éxito de China. Hay países en la región de ALC que comparten esta visión. Sin embargo, no es un aspecto al que se suele dar prioridad en la agenda pública.

La región está llevando a cabo iniciativas a nivel local y nacional para integrar el gobierno, el mercado y la sociedad con la gestión pública mediante planes de desarrollo nacionales, promoviendo la participación de todas las partes interesadas para alcanzar una visión común del desarrollo. Entendemos que se trata de un proceso que requiere un sólido compromiso y una revitalización de la ética y de los valores públicos, como la lealtad institucional, la integridad y la capacidad técnica, entre otros. La construcción de liderazgo directivo requiere promover el desarrollo de habilidades de liderazgo orientadas a los resultados, así como fomentar la innovación y nuevas maneras de pensar.



Los sistemas del segmento directivo en América Latina y el Caribe y su potencial a nivel subnacional

Paola Hidalgo Verdesoto, Viceministra del Servicio Público, Ministerio del Trabajo, Ecuador

*Servir: el arte de la transformación. El liderazgo en la función pública en Ecuador*⁹

Debemos aprender a:

- Liderar con humildad y dar buen ejemplo.
- Ser parte de la organización que lidera, confiar en el propio equipo y ofrecer servicios de calidad y personalizados a la ciudadanía.
- Reinventar la organización y desarrollar sus fortalezas.

La inclusión debe ser la prioridad.

Las recientes reformas realizadas en Ecuador han tenido como objetivo mejorar



⁹ La ponencia de Paola Hidalgo Verdesoto se encuentra disponible en <http://www.iadb.org/document.cfm?id=39909407>.

la gobernanza aumentando la oferta y calidad de los servicios, mejorando la transparencia y el acceso a la información pública y promoviendo la innovación. Hay seis grandes “actividades de excelencia”:

1. Planificación de los recursos humanos.
2. Mejora del proceso de selección del personal.
3. Enfoque basado en el riesgo para supervisar la selección de personal.
4. Programa de selección de directivos.
5. Regularización de los contratos temporales del personal nombrado.
6. Sistema de gobernanza basado en los resultados.

Como resultado de las reformas, el servicio civil en Ecuador pasó del 15º al 6º puesto (de un total de 16) en el Índice de Desarrollo del Servicio Civil del BID para los países de América Latina. Actualmente Ecuador se encuentra en una posición más alta que el promedio regional. Esto ha dado nueva vida al artículo 228 de la Constitución de la República de Ecuador, que establece: “El ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley”. La Ley Orgánica del Servicio Público regula el Subsistema de Reclutamiento y Selección, garantizando que se evalúe competitivamente la idoneidad de los aspirantes que reúnan los requisitos establecidos para el puesto a ser ocupado en la función pública.

El 18 de abril de 2011, mediante el Decreto Ejecutivo Núm. 737, se creó el Instituto Nacional de la Meritocracia (INM). Fue diseñado para fortalecer la gobernanza en Ecuador y garantizar la aplicación de un sistema de mérito técnico basado en las competencias, las destrezas, las habilidades y los valores para seleccionar al personal idóneo en la función pública, para mejorar la competitividad y para promover la excelencia de las instituciones públicas. Entre las recientes mejoras, cabe mencionar el apoyo a las instituciones en los procesos de selección de altos directivos y la reducción del tiempo que tarda el proceso de selección.

El programa “Ejecutivos de Excelencia” es un servicio proporcionado por el INM mediante la elaboración de listas restringidas de profesionales calificados que se pueden considerar en el proceso de selección en las instituciones del sector público de Ecuador para puestos directivos. La modificación de las estructuras socioeconómicas, culturales y políticas debe apoyarse en nuevos valores y principios, creencias y actitudes si se trata de evitar que dichas estructuras sigan siendo corruptas, opresivas e ineficientes. Si una institución pública es ineficiente e inefectiva, lo cual constituye un obstáculo para lograr sus objetivos éticos sociales básicos para beneficio del bien común, tarde o temprano se producirá una crisis política.

Enrique Paris, Coordinador General de Modernización del Estado, Ministerio de Hacienda, Chile

El Sistema de Alta Dirección Pública en Chile: lecciones aprendidas¹⁰

El Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) representa el mayor paso dado hacia la modernización del gobierno en términos de gestión del personal en las últimas décadas. Promueve la profesionalización de los altos cargos del sector público y, después de 12 años, ha demostrado ser un sistema efectivo de reclutamiento y selección. Actualmente, el Congreso está debatiendo propuestas para mejorar el sistema.

El SADP chileno profesionaliza la administración pública, aprovechando la colaboración con el sector privado y empleando una estrategia de implementación descentralizada. Actualmente está ampliando el sistema competitivo y meritocrático a nivel subnacional.

El SADP tuvo su origen en una crisis que se convirtió en una oportunidad: una catástrofe política desatada por casos de corrupción allanó el camino para el mayor movimiento de reforma del servicio civil en Chile. Hasta 2002, Chile siguió los pasos de muchos otros países de ALC, al tratar los cargos políticos estrictamente como un asunto de confianza. Las autoridades políticas y los directivos de los tres primeros niveles de la administración representan aproximadamente el 2,5% de los funcionarios públicos del gobierno central.

Los casos de corrupción y la falta de transparencia en las remuneraciones de las autoridades políticas llevaron al gobierno a poner fin al nombramiento directo de más del 75% de los altos directivos de la administración pública. Los acuerdos político-legislativos que siguieron a los escándalos de 2003 permitieron la creación de una nueva estructura institucional para implementar políticas de gestión del personal del sector público. La creación de la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) y el SADP dio lugar a que tres de cada cuatro cargos del segmento directivo fueran ocupados a través de un procedimiento que requería demostrar las calificaciones y méritos del candidato.



¹⁰ La ponencia de Enrique Paris se encuentra disponible en <http://www.iadb.org/document.cfm?id=39909379>.

Para diseñar el SADP, fue necesario diferenciar entre los cargos estrictamente de “confianza política” y los cargos permanentes responsables de la implementación de las políticas públicas. Los cargos que se centran en la dar respuesta al mandato político, que llevan a cabo funciones relacionadas con el diseño y la definición de las políticas, y que representan al Estado en el territorio siguen siendo definidos como cargos de “confianza”: ministros, viceministros, gobernadores y ciertos cargos de la administración pública que cumplen funciones estratégicas. Los directivos encargados de la implementación de las políticas públicas siguen dependiendo de la “confianza” de la autoridad.

El SADP creó un nuevo estándar para la administración pública. Instauró un proceso competitivo con reglas iguales para todos y estableció un sistema de selección basado en el mérito. El nuevo sistema consiguió implementar la práctica de la competencia por los altos cargos públicos. Actualmente, alrededor de un 90% de los cargos directivos se selecciona mediante la competencia. El SADP ha permitido reestructurar el sector público y ha contribuido a introducir nuevos talentos. Cerca del 60% de las personas nombradas en dichos puestos no había trabajado en ese empleo anteriormente. La participación de las mujeres en los puestos de liderazgo ha aumentado. Las mujeres representan el 28% de los altos directivos públicos a pesar de que solo abarcan el 23% de todos los aspirantes. La inclusión de género en el sector público es superior a la proporción de mujeres en puestos directivos en el sector privado, que es de un 15%, y en los directorios de las empresas que cotizan en bolsa, donde solo asciende a un 2%. Los procesos de selección se consideran eficientes y profesionales. Del personal nombrado, el 89% proviene de los dos primeros aspirantes de la lista final.

El SADP refleja la fortaleza institucional de Chile. Se han producido tres intentos de mejorar el sistema. Actualmente, el Congreso está debatiendo una ley cuyo objetivo es incrementar la eficiencia reduciendo la rotación y disminuyendo los costos de implementación. En 2010 el SADP fue sometido a la severa prueba que representaba un cambio de la coalición política gobernante. Esto reveló ciertas deficiencias, dado que los nombramientos en cargos de gobierno orientados únicamente por criterios políticos fueron disfrazados como decisiones meritocráticas.

En el proceso de selección participan cerca de 40 de las mejores empresas de consultoría del mercado especializadas en gestión de personal. La DNSC gestiona un registro de más de 300 empresas de consultoría que pueden cumplir con requisitos específicos. Estas empresas analizan las hojas de vida y realizan exámenes profesionales-psicológicos y evaluaciones de liderazgo durante el proceso de reclutamiento y selección. El SADP se apoya en profesionales expertos incluidos en el registro gestionado por la DNSC. Estos profesionales representan al Consejo de Alta Dirección Pública en los comités de selección para cargos de segundo nivel y en los no adscriptos al SADP.

A pesar de haber quitado poder a la autoridad política, el SADP se ha venido expandiendo. Ha ganado legitimidad y sus procesos de selección se utilizan en

nombramientos políticos complejos, como el de los directores ejecutivos de la Corporación Nacional del Cobre (Codelco) —el mayor productor de cobre del mundo—, el de los miembros de los tribunales ambientales, tributarios y aduaneros, o el de los miembros de los cuerpos colegiados y otras instituciones cruciales de prestación de servicios, por ejemplo: los directores municipales de educación y los rectores de las escuelas en el sistema voluntario, que están sujetos a la aprobación del alcalde.

Andrés Corrales Angulo, Gerente de Desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos, Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), Perú

El Cuerpo de Gerentes Públicos en Perú: progresos y desafíos¹¹

Desde 2008 se han logrado importantes avances en la modernización del servicio civil peruano, a partir de una estrategia que reconoce la complejidad del proceso y la necesidad de mejoras progresivas. Para estas reformas, ha sido fundamental la creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), bajo la órbita de la Presidencia del Consejo de Ministros, como máxima autoridad del servicio civil, y la instauración del Cuerpo de Gerentes Públicos para que las autoridades políticas puedan seleccionar y nombrar voluntariamente a directivos profesionales en el sector público.

El concepto del Cuerpo de Gerentes Públicos de Perú se basa en ocho principios:

- Conjunto de directivos públicos calificados, reclutados en base a mérito.
- Disponibles para ser asignados a cargos de liderazgo o gerenciales.
- Niveles de gobierno nacional, regional y local.
- Asignados por demanda de las autoridades políticas.
- Liderado por SERVIR.
- Asignados por períodos de tres años, renovables.



¹¹ La ponencia de Andrés Corrales Angulo se encuentra disponible en <http://www.iadb.org/document.cfm?id=39909445>.

- Contratos con reglas laborales y remuneraciones especiales.
- Pueden tener un segundo nombramiento sin un proceso de reclutamiento adicional.

El Cuerpo de Gerentes Públicos surgió en 2008 a partir de una ventana de oportunidad, como resultado de las reformas legales introducidas en el Acuerdo de Libre Comercio con Estados Unidos. Coincidió con una estrategia de largo plazo de reforma gradual del servicio civil y fue una respuesta específica ante la inexistencia de un reclutamiento basado en el mérito en los cargos directivos del gobierno. Actualmente, más del 70% de los nombramientos en cargos directivos se basa en la confianza política.

El sistema del Cuerpo de Gerentes Públicos de contratación basada en el mérito comprende el desarrollo de perfiles y competencias del personal, un riguroso proceso de reclutamiento con protocolos de evaluación de los conocimientos relevantes y plena transparencia. Los candidatos propuestos son presentados a la autoridad política para que esta adopte una decisión final.

SERVIR proporciona monitoreo y apoyo a los miembros del Cuerpo de Gerentes Públicos asignándoles un “ejecutivo de cuentas” para que reciban orientación y asistan regularmente a reuniones de grupo. La evaluación del desempeño de los directivos públicos permite establecer hasta siete objetivos, centrándose en el proceso, los resultados, la innovación y el desarrollo de equipos, con indicadores y métodos de verificación. Hasta la fecha, el esquema ha contribuido a la mejora del servicio civil peruano (Informes BID 2011, 2015) y ha puesto en evidencia que la contratación basada en el mérito a nivel gerencial es posible si se la supervisa centralmente. Asimismo, se ha demostrado que cuando un equipo es asignado a puestos relacionados con el ciclo del gasto —objetivo original de la creación de este cuadro— logra un aumento promedio en la ejecución de las inversiones de más del 90%.

Jiang Shixue, Investigador y Director General Adjunto, Instituto de Estudios Europeos, CASS

Comparación de los funcionarios públicos en China y América Latina y el Caribe¹²

Xi Jinping dijo: “Debemos honrar el anhelo que el pueblo tiene de una vida bella”.

Las disposiciones institucionales para los altos directivos del sector público de China y de los países de la región de ALC son muy diferentes. En China hay criterios sólidos

¹² La ponencia de Jiang Shixue se encuentra disponible en <http://www.iadb.org/document.cfm?id=39909476>.

en relación con el partidismo, la experiencia laboral, la corrección política, el apoyo de los colegas y, sobre todo, el reconocimiento de la autoridad jerárquica del Partido. En la región de ALC hay partidismo y, si bien hay un reconocimiento claro de la autoridad política, este puede estar más bien fragmentado. En China, ciertos cargos deben ser ocupados por miembros del Partido Comunista, aunque en las últimas dos o tres décadas ha sido nombrado un número creciente de personas que no pertenecen al PCCh. En lo relativo a la promoción, la obtención de reconocimiento por parte de la autoridad jerárquica cumple un rol decisivo, aunque las recomendaciones del público y de los colegas también cuentan. En ALC sucede con demasiada frecuencia que las autoridades políticas eligen a los funcionarios de más bajo nivel sin atenerse a las opiniones del público o de los colegas. La corrupción es una preocupación tanto en China como en ALC.



También hay diferencias significativas en lo relativo a la formación en el lugar de trabajo. En China, las escuelas del Partido ofrecen educación política y profesional en diferentes niveles, y los altos directivos públicos han sido enviados para formarse en las universidades de Harvard y de Singapur. En ALC no existe la escuela del partido y son pocos los funcionarios enviados al extranjero para capacitarse.

En China hay escaso movimiento entre los sectores público y privado. En ALC hay una rotación más frecuente entre la función pública y las instituciones empresariales o académicas, sobre todo en los altos niveles ejecutivos. La continuidad de las políticas es una característica central de China. Aunque el liderazgo central cambia en Zhongnanhai cada cinco años, no provoca una gran rotación en los escalafones inferiores del servicio civil. En ALC un número importante de personas entran y salen con cada nueva administración en el poder. Por lo tanto, la continuidad de las políticas se pone en peligro.

La rendición de cuentas está más rigurosamente vigilada en China. Cuanto más grave sea el error de un servidor público, más severo será el castigo. Normalmente, a este castigo lo define la disciplina del Partido. Si un el servidor público no sigue las políticas o los procesos debidos, puede permanecer en el servicio civil, pero en un puesto inferior. En ALC no parece haber ningún tipo de castigo a través de la disciplina de partido; la forma más común de castigo en esos países es la dimisión forzada.

En general, la gestión de los altos directivos es mucho más formal y estricta en China que en ALC. La corrupción es una enorme preocupación en ambos contextos. Sin embargo, no es fácil para ALC copiar a China, o viceversa, dado que sus sistemas políticos son totalmente distintos.

El liderazgo ejecutivo en el ámbito de la ciudad: experiencias de China y América Latina y el Caribe¹³

Hou Junshu, Secretario del Comité del Partido del Distrito de Changping, Municipalidad de Beijing

La experiencia y la exploración de la construcción de la ciudad moderna

El Distrito de Changping, situado en el sector noroeste de Beijing, es una de las nuevas zonas de desarrollo urbano de la capital. Durante la última década, la población residente ha aumentado de 782.000 a 1.908.000 habitantes; su población migrante se incrementó de 220.000 personas a 1 millón. El crecimiento excesivo de la población ha generado una enorme carga sobre los servicios públicos básicos de la ciudad.

Bajo la dirección del gobierno, se creó un importante número de instituciones médicas y educativas que estimularon la participación conjunta entre todos los actores, estableciendo un nuevo patrón de oferta de



¹³ El discurso completo de Hou Junshu se encuentra disponible en <http://www.iadb.org/document.cfm?id=39947922>.

servicios públicos con diversos pilares, co-construcción e intercambio. Nuestra experiencia ante los desafíos de la gestión y los servicios públicos que generó la rápida urbanización comprende los siguientes puntos: en primer lugar, entender correctamente la evolución de la urbanización y orientar el desarrollo mediante una planificación urbana científica, para impedir la expansión ciega de la ciudad como si fuera un “pastel a repartir”. En segundo lugar, adherir a un principio orientado al pueblo, mantener la armonía entre el desarrollo económico y el social, ampliar la oferta educativa y médica, mejorar la igualdad de los servicios públicos básicos y permitir que los residentes compartan los frutos del desarrollo. En tercer lugar, mantener un crecimiento económico rápido, y apoyar y crear industrias con ventajas comparativas, así como también modelar un poder que sostenga el progreso saludable de la urbanización. En cuarto lugar, establecer el principio de desarrollo sostenible, fortaleciendo la gestión ecológica general, optimizando la capacidad de transporte integral de la ciudad y promoviendo la coordinación de la población, los recursos y el medio ambiente para que la ciudad se encuentre en perfecta armonía con la naturaleza.

Denzil Thorpe, Secretario Permanente, Ministerio de Gobierno Local y Desarrollo Comunitario, Jamaica

Promover la gerencia pública profesional en las ciudades pequeñas: la experiencia de Jamaica¹⁴



Los programas de transformación son más sostenibles cuando existen acuerdos amplios sobre todos los grandes elementos del programa. La construcción de capacidad institucional en el gobierno local en Jamaica se está llevando a cabo siguiendo un programa de reforma estructurado con un desarrollo legal, financiero, organizativo y económico, y con componentes de participación ciudadana. El modelo de reforma es un modelo de descentralización, por oposición al enfoque de una agencia única del gobierno central, y fue puesto en marcha mediante consultas, con una representación de amplia base de la ciudadanía del país.

¹⁴ La ponencia de Denzil Thorpe se encuentra disponible en <http://www.iadb.org/document.cfm?id=39909419>.

El argumento central es que el desarrollo de capacidades de los altos directivos públicos a nivel local se lleva a cabo más adecuadamente en el contexto de un programa discreto y estructurado, con objetivos claros y específicos. Las actuales brechas de capacidad de los directivos públicos en el gobierno local de Jamaica son las siguientes:

- El liderazgo: falta de voluntad general o incapacidad de liderar el cambio para mitigar las circunstancias adversas; resistencia al cambio.
- La gestión estratégica: incapacidad general para articular de manera consistente el enfoque estratégico de los grandes desafíos.
- La gestión por resultados: incapacidad para impulsar una cultura de gestión por resultados en las instituciones.
- El trabajo en redes: incapacidad general o falta de voluntad para crear y gestionar redes de colaboración, sobre todo entre las autoridades electas.
- Imagen: incapacidad o falta de voluntad para desarrollar una imagen deseada, asociada con el administrador principal de la jurisdicción.

Estas brechas de capacidades son bien reconocidas por los ciudadanos, que suelen mostrarse muy críticos con los resultados del gobierno local; dudan acerca del valor y de la relevancia de dicho gobierno, y tienen escasa confianza en que sea de algún valor el construir un marco de gobernanza participativo. Esta pobre imagen del gobierno local se ve confirmada por la encuesta de 2014 sobre las percepciones de las prácticas corruptas de los funcionarios públicos, incluidos los del gobierno local. El estudio, encargado por el Proyecto de Opinión Pública de América Latina (LAPOP), al analizar la democracia, el desempeño y el gobierno local en las Américas, llegó a las siguientes conclusiones:

- Desde 2006 hubo más ciudadanos que presentaron demandas a sus funcionarios locales que en cualquier otro período.
- Los ciudadanos más satisfechos con los servicios locales tenían más probabilidades de asistir a las reuniones del gobierno local en comparación con aquellos que declaraban una satisfacción variable ante los servicios locales.
- La satisfacción con los servicios locales en general seguía siendo correcta, y los encuestados opinaban que la prestación de servicios no era “ni buena ni mala”.
- Jamaica registró los niveles más bajos de satisfacción con el gobierno local en las Américas.

El gobierno local de Jamaica se encuentra atrapado en un equilibrio subóptimo. Hay dificultades para atraer, motivar y retener a los directivos públicos debido a que los salarios son más bajos que los de sus contrapartes del gobierno central

y el potencial para progresar en la carrera profesional es menor. El requisito de las interacciones directas con las autoridades electas a nivel local es visto como oneroso por numerosos aspirantes potenciales, lo cual exacerba el problema de la capacidad. Al mismo tiempo, la presión ciudadana, que puede impulsar mejoras en el desempeño, es mínima porque las expectativas son muy bajas.

El programa de reformas intenta evitar esta trampa mejorando las oportunidades profesionales a nivel del gobierno local, introduciendo nuevos talentos y aumentando los salarios, gracias al ahorro de costos que impulsa un programa compartido de servicios corporativos. Este programa también incluye un componente de educación pública para que el público en general sea más consciente del rol del gobierno local y actúe como un estímulo para el desempeño del programa.

Diana Rúa Jaramillo, Vicepresidenta de Finanzas Corporativas, Empresas Públicas de Medellín, Colombia

Buenas prácticas en la gestión de las empresas públicas a nivel local: el caso de las Empresas Públicas de Medellín¹⁵



Empresas Públicas de Medellín (EPM) es una entidad municipal descentralizada que fue constituida el 6 de agosto de 1955. Proporciona servicios públicos: energía eléctrica, agua potable y saneamiento básico, gas natural, telecomunicaciones, y recolección y manejo de residuos sólidos. EPM goza de autonomía administrativa y presupuestaria en la municipalidad de Medellín. Su sede se encuentra en dicha ciudad, pero hay una cartera en expansión en América Latina. EPM ha seguido un proceso exitoso de internacionalización y proporciona servicios en toda la región de ALC. Actualmente tiene una sólida participación en el mercado de servicios públicos de Colombia.

EPM concibe a los altos directivos exitosos como líderes que conocen el entorno, las tendencias y la estrategia y que son capaces de alinear a las personas con objetivos corporativos y en la dirección del cambio. Estos líderes entienden la configuración del grupo EPM y su potencial impacto social, y promueven los valores de

¹⁵ La ponencia de Diana Rúa Jaramillo se encuentra disponible en <http://www.iadb.org/document.cfm?id=39909397>.

la organización. Su objetivo es la mejora permanente y actúan como catalizadores del cambio, a la vez que valoran los beneficios del multiculturalismo, que se sustenta en la diversidad de los conocimientos y la experiencia de las personas que integran el grupo.

EPM desea atraer líderes gracias a su reputación y mediante un sistema de compensación bien estructurado. Desea formar a esos líderes a través de la Escuela de Liderazgo EPM, mediante la movilidad geográfica y funcional y una carrera profesional bien organizada. Desea garantizar el desempeño mediante una evaluación de 360 grados, y reconocerlo y retribuirlo a través de una compensación variable y un equilibrio sólido entre la vida laboral y personal. La Escuela de Liderazgo EPM pretende promover el desarrollo de estos líderes mediante estrategias que les ayuden a adquirir autodominio, a fortalecer sus relaciones y a conseguir resultados.

Ni Pengfei, Investigador, Academia Nacional de Estrategia Económica, CASS

Comentarios

El gobierno local desempeña un rol cada vez más importante en el desarrollo económico y social local y nacional. Esto se debe a que la globalización ha oscurecido las fronteras nacionales y destacado la localización. Cuando se trata de asuntos locales, el gobierno local tiene más información y puede entender mejor que el gobierno central las demandas y realidades locales.

China es un país grande. Desde épocas remotas, el gobierno local ha cumplido un papel clave en materia de administración, y su función se ha hecho cada vez más evidente desde la Reforma y Apertura. En cierto sentido, la competencia local estimulada por el gobierno local es una fuente de poder que obra milagros en China. Entre tanto, hemos observado que los gobiernos locales de numerosos países del mundo, tanto desarrollados como en desarrollo, tienen entre manos un rol cada vez más reconocible.

Los ponentes han presentado situaciones típicas, con casos muy aleccionadores. En primer lugar, para estimular el entusiasmo de los gobiernos locales, la relación entre el gobierno central y el local debería reequilibrarse a fin de lograr simetría entre el poder y la responsabilidad financiera. En segundo lugar, debería



formularse un mecanismo de evaluación de modo que las personas puedan entender claramente qué debe hacer el gobierno local y qué ha hecho. Entre tanto, deberían crearse mecanismos de rendición de cuentas así como también de verificación, y deberían aplicarse recompensas y castigos de acuerdo con el desempeño de los departamentos del gobierno y sus funcionarios.

El segundo caso ha sido el de Medellín. Es muy interesante saber que el éxito de las empresas de propiedad estatal no solo se ha extendido en el ámbito local y nacional sino también en el conjunto de América Latina. Creo que las empresas de propiedad estatal deben tener una excelente estructura de gobernanza que apoye la realización de su objetivo, de modo que puedan prestar un mejor servicio y ofrecer productos de mejor calidad, mientras reducen simultáneamente los precios a niveles bajos de modo que estos sigan siendo competitivos en los mercados locales, nacionales e internacionales.

Las empresas de propiedad estatal de China pueden extraer lecciones de su experiencia con el talento. EPM atrae talentos que tienen una perspectiva de globalización, sobre todo aquellos con tecnologías profesionales y avanzadas. EPM también parece tener un mecanismo y medidas únicas para usar el talento. En tercer lugar, ha tenido buenos resultados en materia de formación, lo cual incluye la formación para el liderazgo, sobre todo en términos de cultura, es decir: los empleados y líderes se sienten estimulados por la cultura empresarial. En pocas palabras, se trata de una rica experiencia de la que pueden aprender las empresas de propiedad estatal chinas.

El tercer caso es el del distrito de Changping, en Beijing, del que hemos aprendido tres cuestiones principales. En primer término, cabe mencionar la construcción de la comunidad. La comunidad es el centro de la sociedad urbana, que es a su vez la clave para la gestión del gobierno. Sin embargo, la gestión comunitaria en China todavía tiene que mejorar en muchos aspectos. El Distrito de Changping puede ser una referencia para otros países. El segundo punto es la construcción de la zona funcional. El gobierno de Changping se dedicó a desarrollar el distrito como zona de innovación científica y tecnológica, lo que también puede ser una referencia internacional. El desarrollo económico puede crear las condiciones para solucionar problemas sociales, entre ellos la prestación de servicios públicos. El tercer tema se relaciona con la gobernanza ambiental. Changping ha adoptado numerosas medidas. Hay muy pocos asentamientos informales en China. Estos problemas se pueden evitar en el curso de una rápida urbanización. Esto está relacionado con la institución básica del gobierno chino y con una gestión efectiva del gobierno local, que incluye la gobernanza ambiental y la gestión habitacional. El gobierno local tiene un considerable poder para la puesta en marcha y un sistema de evaluación; por lo tanto, puede gestionar adecuadamente dichas dificultades.

Palabras de cierre

Fang Ning, Investigador y Director General, Instituto de Ciencias Políticas, CASS¹⁶

Hemos tenido debates integrales y profundos sobre el liderazgo y el desarrollo de capacidades de los altos directivos, en relación con la estructura del segmento de la alta dirección, sus incentivos y sus mecanismos de garantía y de supervisión, su selección de talentos, carreras profesionales, formación e intercambios oficiales. Desde una perspectiva institucional, hemos presenciado intercambios sobre la evaluación del desempeño de nuestros gobiernos, la asignación de recursos administrativos y otros asuntos. Se trata de problemas anclados en la realidad y que requieren soluciones urgentes en el importante proceso del desarrollo social.

Desde mi punto de vista, surgen tres características destacadas. La primera tiene que ver con la estructura de nuestros participantes. Al contar con experiencia práctica y visión teórica, creo que la comunicación en un marco como este, con amplias experiencias internacionales, constituye una rara oportunidad.



¹⁶ Los comentarios finales completos de Fang Ning se encuentran disponibles en <http://www.iadb.org/document.cfm?id=39947933>.

La segunda característica distintiva es mi sentimiento personal de que nuestros asuntos se asemejan. Aunque hay diferencias en lo relativo a las condiciones nacionales, las etapas de desarrollo, los antecedentes institucionales e incluso la historia y la cultura, considero que eso no nos limita ni significa que no podamos participar en estudios comparativos de intercambio y aprendizaje mutuo. Al contrario, lo que me ha impresionado mucho es la similitud de los asuntos que subyacen a las diferencias. Creemos sinceramente que hay grandes aspectos comparables entre nosotros. El mecanismo inherente y la contradicción de los problemas, nuestras ideas a propósito de estos problemas, incluso nuestros enfoques, son tan parecidos que deberíamos realmente introducir estudios comparativos de nuestras maneras de pensar acerca de dichos asuntos y en nuestras investigaciones académicas.

Por último, quisiera hablar de las perspectivas. Queremos seguir proporcionando plataformas para que nuestros amigos, hermanos y hermanas de la región de ALC puedan entender China y para promover las relaciones tradicionales de amistad y cooperación entre los pueblos de China y la región de ALC. En este sentido, deseamos hacer nuestra debida contribución.

Ana María Rodríguez-Ortiz, Gerente del Sector de Instituciones para el Desarrollo, BID¹⁷



Una de las cosas que hemos aprendido a lo largo de este día y medio es que, a pesar de las disposiciones institucionales tan diferentes entre China y los países de América Latina, compartimos desafíos comunes. El mayor reto consiste en mejorar la capacidad de los directivos públicos para solucionar problemas y producir los resultados que la mayoría de los ciudadanos valora.

La lista de acciones necesarias es extensa, pero se pueden destacar unas cuantas prioridades:

- Debemos contribuir a alcanzar un equilibrio entre la lealtad política y la capacidad profesional.

¹⁷ Los comentarios finales completos de Ana María Rodríguez-Ortiz están disponibles en <http://www.iadb.org/document.cfm?id=39909811>.

- Tenemos que observar los niveles más altos de ética y moralidad en el contexto de una permanente preocupación por la corrupción.
- Debemos lograr mejores resultados en la evaluación del desempeño de nuestros directivos públicos.
- La selección de los directivos públicos debe ser más incluyente, y debe dar lugar a una mayor diversidad.
- El sector público debe ser capaz de atraer a los mejores talentos.

Nos hemos centrado específicamente en el potencial de la formación continua, utilizando como modelos los notables ejemplos de CASS y la CELAP. También hemos puesto el énfasis en la creación de los cuadros de altos directivos públicos, combinando las competencias técnicas y la confianza política. Es importante no perder de vista nuestro objetivo último: la promoción de mejores directivos públicos. Nos comprometemos a seguir buscando oportunidades para forjar alianzas y realizar trabajo conjunto con China, los gobiernos de ALC y el BID, centrándonos en la pregunta de cómo el sector público puede mejorar las vidas de las personas a las que sirve.

Visita a la CELAP

Harry Genfa Liu, Director General Adjunto y Profesor Asociado, Departamento de Intercambio Internacional y Desarrollo de Programas, CELAP¹⁸

La historia de CELAP, sus modelos de capacitación y oportunidades para la colaboración internacional

CELAP Pudong es una institución nacional para la formación y el desarrollo de liderazgo. Fue aprobada unánimemente por el Comité Central del Partido Comunista de China, e inaugurada en 2005. La CELAP se compromete a convertirse en una base para fortalecer la capacidad de gobernanza, compartir nuevas experiencias de reforma y apertura, promover la cooperación internacional en el desarrollo del liderazgo y llevar a cabo investigaciones sobre líderes en urbanización y modernización urbana.

Arreglos institucionales. Como institución pública financiada por el gobierno central, el Departamento de Organización del Comité Central del PCCh, bajo la orientación del Comité Municipal de Shanghai del PCCh, administra directamente la CELAP. La Academia está financiada principalmente por el gobierno central, aunque el 40% de su presupuesto proviene de tasas relacionadas con la formación basada en la demanda. La CELAP cuenta con ocho departamentos: Oficina General, Departamento de Asuntos Pedagógicos, Departamento de Asuntos de los Partici-

¹⁸ La ponencia de Harry Genfa Liu se encuentra disponible en <http://www.iadb.org/document.cfm?id=39971765>.

pantes, Departamento de Intercambios Internacionales y Desarrollo de Programas, Departamento de Asuntos Académicos, Departamento de Administración de la Investigación, Departamento de Información y Tecnología, y Departamento de Recursos Humanos.

Público objetivo. Los participantes en los que se enfoca la CELAP son altos directivos y mandos medios del Partido y del gobierno provenientes del PCCh, del Congreso Nacional del Pueblo, del Consejo de Estado, de la Conferencia Consultiva Política del Pueblo Chino y de organizaciones afiliadas, como las ligas juveniles y las asociaciones de mujeres. Si bien el cuadro más amplio de altos directivos y de otros niveles abarca alrededor de 600.000 ciudadanos, el principal público objetivo de la CELAP lo constituyen los jóvenes líderes dentro del nivel de director general, compuesto por unos 58.000 ciudadanos, incluidos los gobiernos nacional y subnacionales, además de empresas públicas. El cuadro superior de líderes del sector público en China comprende unos 3.000 funcionarios ministeriales y gobernadores. La Academia también capacita a directivos empresariales de alto nivel, profesionales de alto nivel, diplomáticos y oficiales militares. Además, ofrece programas hechos a la medida, encomendados a los departamentos del gobierno, y a empresas y organizaciones sociales nacionales y en el exterior.

Valores del liderazgo público. La CELAP aplica el criterio del presidente Xi Jinping para los líderes: 1) ser firmes en los ideales y las convicciones; 2) estar dispuestos a servir al pueblo; 3) ser diligentes y realistas en el trabajo; 4) estar preparados para asumir responsabilidades en momentos de crisis; 5) ser honestos, correctos y combatir la corrupción.

El modelo de la CELAP. La formación en materia de liderazgo que brinda la CELAP se centra en nuevas teorías, nuevas prácticas y nuevos conocimientos en el campo de la industrialización, modernización y urbanización en China. Extrae lecciones de la última reforma llevada a cabo en el país y de las prácticas de apertura. Los alumnos presentan los retos a los que se enfrentan sus jurisdicciones para debatirlos y encontrar soluciones que se puedan aplicar en sus lugares de origen. El diseño de los cursos se basa en problemas de la vida real. Los principales programas de la CELAP comprenden: perspectivas internacionales para profundizar la reforma y la apertura; implementación de una estrategia impulsada por la innovación; mejora de una economía abierta; puesta en marcha del ajuste estratégico de la estructura económica; construcción de una zona de libre comercio; desarrollo socioeconómico sostenible; promoción del desarrollo de China occidental; mejora de la competitividad internacional de las empresas chinas; profundización de la reforma financiera; transformación del crecimiento económico; mejora de los sistemas de gestión financiera del gobierno local; y urbanización y modernización urbana, entre otros.

Laboratorios. La CELAP ofrece seis laboratorios: medios de comunicación, gestión de crisis, adaptación psicológica de los líderes, innovaciones financieras, gestión de ciudades inteligentes y educación del Partido. Gracias a estos laboratorios, los participantes pueden mejorar su capacidad de liderazgo intercambiando ideas en la gestión de casos y crisis vitales similares.

El cuerpo docente. El cuerpo docente de la CELAP está compuesto por profesores a tiempo completo y tiempo parcial reclutados en China y en el extranjero. Además, la CELAP cuenta con un equipo docente joven y altamente calificado a tiempo completo, la totalidad de cuyos miembros ostentan doctorados. La institución emplea a unos 20 profesores y 50 profesores asociados, a los cuales se alienta para que reciban formación en el lugar de trabajo, participen de intercambios académicos y cursen estudios en el extranjero. Los profesores invitados imparten más del 90% de los cursos.

Perspectiva internacional. Con el objetivo de convertirse en una base internacional de formación y desarrollo de liderazgo directivo, la CELAP continúa ampliando los intercambios y la cooperación con los socios extranjeros, entre los cuales se encuentran algunas de las universidades más prestigiosas del mundo. Diversos jefes de Estado y de gobierno de todo el mundo han pronunciado conferencias o discursos de apertura en la CELAP, y esta ha brindado capacitación de liderazgo para funcionarios del gobierno de países de África y Asia, y para dirigentes rusos y australianos. La institución también lleva a cabo investigación e intercambios académicos a nivel internacional, introduce lecciones en el mismo ámbito y organiza seminarios para ayudar a los participantes a desarrollar una perspectiva global y mejorar su capacidad en la comunicación transcultural.

Breves biografías

Expositores y moderadores

Wang Weiguang (doctor en filosofía), profesor y supervisor de doctorado, presidente de la Academia China de Ciencias Sociales (a nivel ministerial pleno). Es miembro del 18º Comité Central del PCCh, y experto jefe del programa de investigación y construcción del marxismo. Desde hace años, trabaja en el estudio de la teoría y filosofía marxistas, y del sistema teórico del Socialismo con Características Chinas. Ha publicado más de 40 libros y más de 500 artículos en los periódicos y revistas nacionales de mayor prestigio. Entre sus principales obras se destacan: *Sobre intereses*; *Contradicciones*; *Una recopilación de conferencias de Wang Weiguang*, y *Una autoselección de Wang Weiguang*. En 1987 el Consejo de Estado le otorgó el honor de “alumno más sobresaliente de doctorado”. Es beneficiario de asignaciones gubernamentales especiales.

Huang Haotao es vicepresidente de la Escuela del Partido del Comité Central del PCCh, cargo en el que fue nombrado en 2013. Nació en la provincia de Jiangsu en diciembre de 1957, y obtuvo su licenciatura en filosofía por la Universidad de Nanjing. A partir de septiembre de 1975 trabajó en una granja forestal durante tres años. En febrero de 1982 inició su carrera en la Academia China de Ciencias Sociales (CASS). Fue ascendido a director adjunto en 1985 y nombrado director en 1988. Entre 1991 y 1996, se desempeñó como director general adjunto de la Oficina de Investigación Científica de la CASS y posteriormente como su director general. Entre 2002 y 2006 fungió como secretario general adjunto de CASS, período durante el cual ocupó temporalmente el cargo de director general adjunto en la Corporación de Desarrollo del Proyecto de las Tres Gargantas. Fue ascendido a secretario general a nivel viceministerial en 2006. Actualmente es diputado del 18º Congreso Nacional del Partido.

Ana María Rodríguez-Ortiz se ha desempeñado como gerente del Sector de Instituciones para el Desarrollo del BID desde 2011. Anteriormente, trabajó como directora del Grupo de Países Andinos del BID. Desde que se integró al Banco en 1991, ha ocupado diversos cargos, entre ellos ha fungido como asesora principal en la Oficina de la Presidencia, representante del BID en Perú y asesora jefe del vicepresidente ejecutivo. También ha sido jefa del Comité de Finanzas e Infraestructura Básica del Departamento Regional de Operaciones para los países andinos y del Caribe; jefa de la División de País para Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela; y asesora técnica de la Vicepresidencia Ejecutiva del Banco. Antes de integrarse al BID, se desempeñó como asesora económica del presidente de la Asociación Bancaria Nacional de Colombia, y trabajó en el Banco Central y el Banco Central Hipotecario del mismo país. Ciudadana colombiana, posee un master en economía del desarrollo por el Williams College de Massachusetts y una licenciatura en economía de la Universidad de Los Andes en Bogotá.

Wang Lei es director general de la Oficina de Cooperación Internacional de la CASS. Posee un master en políticas públicas y administración del Instituto de Estudios Sociales de La Haya, y un doctorado en economía de la Escuela de Posgrado de la CASS. Es miembro de la junta de la Asociación de Amistad del Pueblo Chino con el Extranjero y miembro del Consejo de la Asociación China de Estudios Europeos. Ha llevado a cabo investigaciones sobre la coordinación fiscal europea en el contexto de la integración económica europea y de las normas fiscales de la Organización Mundial de Comercio (OMC) en la Facultad de Derecho de la Universidad Tilburg de los Países Bajos y de la Escuela de Derecho Tributario Europeo de la Universidad de Lovaina, Bélgica. Sus investigaciones se centran en las relaciones económicas exteriores de China, y abarcan asuntos relacionados con la inversión, el comercio y los impuestos. Ha dado a conocer trabajos de investigación en chino y en revistas académicas extranjeras, entre ellas el *Journal of Industrial Economics*, la *International Economic Review* y el *International Transfer Pricing Journal* (IBFD), y ha publicado una monografía titulada “La OMC y la reforma china del sistema del impuesto a las sociedades relacionado con las empresas extranjeras”.

Ma Jiantang, doctor en economía e investigador, es miembro del Comité del Partido, vicepresidente ejecutivo de la Academia de Gobernanza de China y miembro del 18º Comité Central del PCCh. Posee un título de posgrado de la Escuela de Posgrado de la CASS, y se ha especializado en conducta empresarial, estructura industrial, organización industrial y macroeconomía. Es autor de las publicaciones *Estructura y conducta: estudios sobre la organización industrial en China*; *Investigación sobre la estructura industrial china* e *Investigación sobre la reforma de las empresas de propiedad estatal a finales del siglo XX*, entre otras obras. En 1996 obtuvo el principal galardón de economía de su país: el Premio de Ciencias

Económicas Sun Yefang, y el Consejo de Estado le otorgó el título de Experto en Excelentes Contribuciones. En 2012 se le otorgó también el Premio a la Innovación en Teoría Económica, por sus *Teorías sobre la reestructuración económica china*. Anteriormente se desempeñó como director general del Departamento de Control Macroeconómico del Centro de Investigación para el Desarrollo del Consejo de Estado, secretario general adjunto de la Comisión Estatal de Economía y Comercio, secretario general adjunto de la Comisión Estatal de Supervisión y Administración de Activos de Propiedad Estatal del Consejo de Estado, miembro del Grupo de Dirigentes del Partido, vicegobernador del Gobierno de la Provincia de Qinghai, y secretario del Grupo de Dirigentes del Partido y comisionado de la Oficina Nacional de Estadísticas de China.

Nick Manning se jubiló como director de la Práctica de Gestión Pública y Buen Gobierno del Banco Mundial en diciembre de 2013. Dirigió el desarrollo y la implementación del enfoque actualizado de la gestión del sector público de dicha institución. Entre 2005 y 2007 fue director de la División de Gestión y Desempeño del Sector Público de la Secretaría de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). También se ha desempeñado como gerente del Sector Público y Gobernanza para América Latina y el Caribe del Banco Mundial y como especialista principal en gestión del sector público para Asia del Sur. Ha ocupado cargos de asesoría en gestión pública para la Secretaría del *Commonwealth* y para el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Líbano. Antes de empezar a trabajar en asesoría internacional, se desempeñó como director de planificación estratégica en un municipio del centro de Londres. Actualmente ocupa diversos cargos honorarios académicos, de investigación y de asesoría, y ha publicado numerosos trabajos sobre reforma de la gestión pública y desarrollo, y sobre temas del sector público en la OCDE.

Mariano Lafuente es especialista senior en gestión pública en el BID, donde dirige el trabajo del Banco en el área de servicio civil y centro de gobierno. Ha dirigido y participado en proyectos y estudios en la mayoría de los países en ALC, tanto a nivel nacional como subnacional. Anteriormente se desempeñó como especialista en gestión pública para la región de ALC en el Banco Mundial. Es ciudadano argentino, posee una licenciatura en ciencias políticas de la Pontificia Universidad Católica de Argentina y un master en políticas públicas por la Universidad de Maryland, College Park.

Roberto Manrique es asesor senior en el Sector de Instituciones para el Desarrollo del BID. Su esfera de acción abarca asuntos corporativos y operativos, la creación de alianzas y asuntos estratégicos. Anteriormente se desempeñó como asesor senior de la vicepresidencia ejecutiva del Banco y como funcionario principal,

un cargo centrado en los préstamos para infraestructura y la reforma regulatoria. También trabajó en la estructuración y gestión de programas de reforma del sector público en los países andinos, de Centroamérica y del Caribe. Antes de integrarse al BID, trabajó como economista en el Banco Mundial. Es ciudadano peruano, posee un master y ha realizado estudios de doctorado en economía por la Wayne State University, de Michigan.

Fang Ning es director general del Instituto de Ciencias Políticas de la CASS. Sus principales campos de investigación abarcan la teoría política, las políticas democráticas, la política comparada, y las prácticas y teorías de la política democrática con características chinas bajo el socialismo. Entre sus obras más destacadas, publicadas en Ediciones de la Academia de Ciencias Sociales, cabe citar: Fang Ning (como editor jefe), Yun Jie (como segundo editor jefe), *La experiencia de Zhejiang y el desarrollo de China* (volumen de la Administración del Gobierno), enero de 2007; *Economía de base y política democrática*, noviembre de 2008; *Diez tesis sobre la política democrática*, julio de 2007; *Libertad, autoridad, diversidad: estudio sobre el desarrollo político en Asia oriental*, julio de 2011, y *La experiencia de la democracia en China*, noviembre 2013.

Tang Yi nació en 1967 en Zhanjiang, provincia de Guangdong, y se licenció en historiografía por la Universidad de Shantou. Ha ocupado los siguientes cargos: jefe municipal adjunto de la ciudad de Xiashan, de la ciudad de Zhanjiang, provincia de Guangdong; miembro de Disciplina e Inspección del CPC del Comité del Distrito de Nanshan en la ciudad de Shenzhen; secretario adjunto del Comité de Trabajo del Partido en la calle Zhaoshang; vicepresidente ejecutivo de la Federación de Trabajadores del Distrito y ministro del Departamento de Trabajo Social del Distrito. Actualmente se desempeña como miembro del Comité del CPC del Distrito de Nanshan en la ciudad de Shenzhen y como director adjunto del Comité de Trabajo Social en el Distrito de Nanshan.

Diana Muñoz Mejía se ha desempeñado como directora de gestión de aprendizaje de Empresas Públicas de Medellín (EPM), Colombia, desde 2014. Durante sus 15 años en EPM, ocupó diversos cargos ejecutivos y como especialista, relacionados con el desarrollo y la gestión del talento humano. Desde 1998 ha participado en numerosos proyectos de transformación empresarial de EPM, siempre centrándose en la gestión de los recursos humanos. Cuenta con más de 20 años de experiencia en transformación organizacional, desarrollo de liderazgo, orientación ejecutiva y gestión del cambio. Es especialista en administración de empresas, psicología organizacional y desarrollo humano, y una experta certificada como *coach* ontológico. También se ha desempeñado como docente en programas de posgrado universitario y se ha especializado en recursos humanos.

Paola Hidalgo Verdesoto es viceministra de Servicio Público en el Ministerio de Trabajo de Ecuador. En esa condición, una de sus principales responsabilidades consiste en definir e implementar las políticas públicas para la gestión del talento humano en su país. Antes de ocupar su actual cargo, se desempeñó en diversos puestos en el Servicio de Rentas Internas de su país, entre ellos, el de directora regional de la Zona Norte de Ecuador, que genera el 60% de los ingresos tributarios del país. Posee un master en derecho económico, financiero y bursátil, y ha realizado estudios avanzados en desarrollo económico y tributación por la Universidad Regional Autónoma de Los Andes (UNIANDES); asimismo, cuenta con el título de ingeniera de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil.

Enrique Paris es asesor del Ministro de Finanzas de Chile, y actualmente coordina el grupo de asesores del Gabinete y la modernización de los asuntos de Estado. Posee estudios de posgrado y tiene una extensa carrera en el sector público de Chile, donde ha ocupado cargos de alto nivel en instituciones responsables del diseño y de la implementación de las políticas públicas. Asimismo, se desempeñó como jefe de gabinete del ex Presidente Ricardo Lagos, y antes de marzo de 2010 era director adjunto de Racionalización del Servicio Público de la Dirección Presupuestaria (DIPRES). Durante este período, también fungió como secretario ejecutivo de la Comisión Presidencial para la Modernización del Estado.

Andrés Corrales Angulo se ha desempeñado como director de Desarrollo de Directivos Públicos de la Autoridad Nacional del Servicio Civil en Perú (SERVIR) desde 2008. Con una experiencia de trabajo de más de 13 años en el sector público peruano, ha sido asesor principal para la Presidencia del Consejo de Ministros y de los Ministerios de Defensa, Salud y Mujer y Desarrollo Social. Posee una licenciatura en derecho de la Universidad Católica del Perú y un master en administración pública del Instituto Universitario Ortega y Gasset, de la Universidad Complutense de Madrid, España, además de un título de estudios avanzados en derecho civil por la Universidad de Zaragoza, España. Es asimismo especialista en recursos humanos y gestión de la competencia.

Jiang Shixue es profesor de la CASS, vicepresidente de la Asociación China de Estudios Latinoamericanos y vicepresidente de la Asociación de Investigación de Economías Emergentes de China. Entre 1997 y 2009 ocupó el cargo de director general adjunto del Instituto de Estudios Latinoamericanos en la CASS.

Hernán Rojas Angulo actualmente se desempeña como Director General de la Dirección General de Servicio Civil en Costa Rica. Tiene más de 35 años de experiencia en el sector público de su país y ha ocupado cargos en diversas instituciones nacionales. Asimismo, cuenta con más de 25 años de experiencia como profesor

en universidades públicas y privadas. Es miembro de la Comisión de Empleo Público de Costa Rica, de la Comisión de Salarios del Sector Público, y de la Comisión Coordinadora de la Administración Financiera del Gobierno Central. Posee una licenciatura en administración pública, un master en gestión de recursos humanos y doctorados en estudios empresariales y económicos y en defensa internacional de los derechos humanos por la Universidad de Alcalá de Henares, España.

Hou Junshu es miembro del CPC del Comité municipal de Beijing y secretario del CPC del Comité del Distrito de Changping. Obtuvo su licenciatura en la Universidad de Renmin de China, con especialización en estadísticas, y asistió al Wolfson College de la Universidad de Oxford como estudiante visitante. Posee un master en estudios económicos y en administración, y el título de profesor asociado. Anteriormente, ha ocupado puestos de liderazgo, entre ellos: secretario del Comité de la Liga Juvenil de la Universidad de Renmin, vicedirector de la Oficina General del Gobierno Popular de la Municipalidad de Beijing, secretario adjunto del CPC del Comité del Distrito de Haidian y secretario del CPC del Comité del Condado de Yanqing.

Denzil Thorpe se ha desempeñado como secretario permanente en el Ministerio de Gobierno Local y Desarrollo Comunitario de Jamaica desde junio de 2015. Comenzó su carrera profesional en 1993 en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de su país, donde fungió en diferentes cargos a lo largo de 22 años, siendo en el último año director de Seguridad Social. En su cargo actual, es el responsable de todas las autoridades locales de la isla, de la Oficina de Preparación para los Desastres y Gestión de Emergencias (ODPEM), de la Autoridad Nacional de Gestión de Residuos Sólidos (NSWMA), del Cuerpo de Bomberos de Jamaica y de la Comisión de Desarrollo Social.

Diana Rúa Jaramillo se ha desempeñado como vicepresidenta de Finanzas Corporativas de EPM en Colombia desde 2012. Durante sus 21 años en EPM, ha ocupado numerosos cargos técnicos y de gestión y ha dirigido diversos proyectos empresariales emblemáticos, entre ellos la adopción de los estándares internacionales de reporte financiero, las normas internacionales de información financiera y el proyecto de transformación denominado “Programa Grupo EPM sin Fronteras”. Ha representado a EPM como miembro del consejo en diversas empresas filiales de Colombia y El Salvador. Ostenta más de 25 años de experiencia en el ámbito de las finanzas, posee una licenciatura en economía de la Universidad Autónoma Latinoamericana y una especialidad en finanzas corporativas y mercados de capital por la Universidad Pontificia Bolivariana.

Ni Pengfei es director del Centro para la Ciudad y la Competitividad de la CASS. Anteriormente, se desempeñó como presidente adjunto de esta última institución

y como director de la Unidad de Investigación en Economía Urbana e Inmobiliaria de la Academia Nacional de Estrategia Económica de la CASS. Posee un doctorado en economía y es investigador y supervisor de doctorado. Asimismo, trabaja como profesor adjunto en la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Ciencia y Tecnología de Huazhong, en la Escuela Normal Superior de Recursos y Gestión Económica de Beijing, y en la Universidad China de Hong Kong. También funge como vicesecretario de la Sociedad China de Estudios Urbanos, de la Academia China de Desarrollo Urbano y de la Asociación China de Economía Urbana. Ha trabajado como consultor económico para los gobiernos municipales de Chengdu, Xian y Dongguan, entre otros. Su obra magna “Informe chino sobre la competitividad urbana” fue galardonada con el Premio Yefang de Ciencias Económicas en 2005.

Joan Underwood ha sido miembro del servicio exterior de Antigua y Barbuda, y se ha desempeñado como embajadora no residente de ese país en diversas naciones de América Latina, entre ellas Brasil, Chile, México y Venezuela. Su experiencia en el sector público también comprende el ejercicio del cargo de jefa de implementación en la Oficina del Primer Ministro, donde se desempeñó como la asesora principal del gobierno en la transformación del sector público. En 2012 fue nombrada gestora de proyectos regionales con el Proyecto de Liderazgo en el Caribe (CLP, por sus siglas en inglés, *Caribbean Leadership Project*), un emprendimiento financiado por Canadá para apoyar el desarrollo de altos directivos líderes del sector público en 12 países del Caribe. En 2014 se ampliaron sus facultades, a fin de incluir el diseño y la facilitación del programa mixto de desarrollo de liderazgo multimodular y experiencial. Además de sus tareas en el CLP, actualmente su actividad se centra en el desarrollo de talentos y organizacional de los sectores público y privado de los países del Caribe.

Zhou Yunfan se ha desempeñado como directora general adjunta de la Oficina de Cooperación Internacional de la CASS desde 2012. Entre 1987 y 2012 trabajó en los programas de la CASS en Asia, Europa y África como funcionaria de programas y jefa de división. Posee una licenciatura en lengua y literatura inglesa por la Universidad de Nanjing, un master en estudios de políticas aplicadas de la Universidad de Sussex y ha completado su formación ejecutiva en políticas públicas en Duke University.

Harry Genfa Liu es director general adjunto del Departamento de Intercambio Internacional y Desarrollo de Programas de la CELAP. También es director del Centro Conjunto de Estudios Urbanos de la mencionada institución y la Universidad de Oxford, co-presidente de la Asociación de Alumnos y Académicos de Harvard, Club de Shanghai; vicepresidente de la Asociación SORSA de la Escuela

Lee Kuan Yue de Políticas Públicas de la Universidad Nacional de Singapur, y consejero de la Asociación de Investigación Shanghai Naciones Unidas. Se ha desempeñado como profesor asociado desde 2001. Con anterioridad a su actual cargo, llevó a cabo una extensa carrera en el sector público. Trabajó para la Oficina de Asuntos Exteriores del Gobierno Provincial de Gansu durante más de una década y ejerció las funciones de segundo secretario, cónsul y director de cancillería en la Embajada China en Bagdad y Riad, respectivamente, durante más de siete años. Es licenciado en lengua y literatura inglesa por la Universidad de Lanzhou, y posee masters en administración de empresas por la Universidad de Lanzhou, en gestión pública por la Universidad Nacional de Singapur y en administración pública por la Escuela de Gobierno John F. Kennedy de la Universidad de Harvard.

Otros miembros de la delegación de la CASS

Zhang Lihua es profesora y directora de la División América y Oceanía, de la Oficina de Cooperación Internacional de la CASS. Posee una licenciatura en literatura inglesa y estadounidense por el Instituto de Lenguas Extranjeras de Shanghai. Se ha desempeñado como funcionaria de programas, directora adjunta y directora de intercambios académicos y cooperación entre la CASS y organizaciones internacionales en Europa, América y Oceanía.

Xu Qiong es directora adjunta de la División América y Oceanía, de la Oficina de Cooperación Internacional de la CASS. Se graduó por la Universidad Internacional de Economía y Negocios y posee un master en economía y negocios obtenido en España. Ha trabajado como funcionaria de programas y directora adjunta de intercambios académicos y cooperación entre la CASS y América y Oceanía.

Yucheng Fu es investigadora asistente en el Instituto de Ciencias Políticas de la CASS. Obtuvo su master en antropología en la London School of Economics y un doctorado en derecho por la Universidad de Beijing. Entre 2013 y 2014, en su carácter de investigadora invitada en el Instituto Weatherhead de Asia Oriental de la Universidad de Columbia, llevó a cabo investigaciones sobre la correlación entre la industrialización y la democratización de los países en desarrollo y en países occidentales. El principal objeto de su investigación lo constituyen la exploración innovadora de los gobiernos chinos locales a nivel de condado sobre la buena gobernanza, y la vía democrática China de participación pública. Ha dado a conocer una docena de trabajos académicos sobre participación pública en el *Chinese Journal of Law*, *Law Science Magazine*, *Internet Law Review*, y *Northern Economy*, entre otras publicaciones.

Otros miembros de la delegación del BID

Jianjun Xu es especialista senior de operaciones en la Oficina de Alianzas Estratégicas (ORP) del BID. Su trabajo se centra en la cooperación y colaboración con China. Antes de integrarse al BID, desarrolló una amplia experiencia laboral en el sector de finanzas internacionales y organizaciones internacionales del Banco del Pueblo de China (PBC), donde ocupó diversos cargos, entre ellos: director de la División de BMD en el Departamento Internacional del PBC, coordinador del Fondo Chino de Cofinanciamiento para América Latina y el Caribe en el BID, consejero chino de la Junta de Directores Ejecutivos del BID, asesor chino de la Junta de Directores Ejecutivos del FMI y director ejecutivo del Banco de Comercio y Desarrollo de África Oriental y Meridional (PTA) para China. Tiene títulos de master en economía y en economía del desarrollo por la Universidad de Renmin, de China, y por la Universidad Nacional de Australia.

Julio Ángel-Mejía, ciudadano de Colombia, es jefe técnico principal de operaciones en la oficina del BID en Asia. Anteriormente se desempeñó como jefe de los servicios ejecutivos de la Junta de Directores del BID en la Oficina de la Secretaría del Banco. Desde que se integró al BID en 1993, ha ocupado diversos cargos, entre ellos: jefe de la División de Modernización del Estado y Sociedad Civil del Departamento de Desarrollo Sostenible (SDS) en 2005, representante de país en Chile (2000-05) y director ejecutivo para Colombia y Perú en la Junta de Directores. Antes de unirse a esta institución, fungió como economista en la sede central del FMI y desde 1984 desarrolló una larga trayectoria profesional en el Banco Central de Colombia, donde ocupó cargos como representante en Japón, asesor del Gobernador Adjunto, director adjunto del Departamento de Investigación Económica, jefe de la División Fiscal y economista de la División de Economía Internacional. Posee un master en economía de la London School of Economics; un título de posgrado en programación macroeconómica del Centre d'Études des Programmes Économiques, de París, y una licenciatura en economía por la Universidad de Los Andes en Bogotá, Colombia.

María Inés Vásquez se ha desempeñado como asesora técnica del Fondo de Fortalecimiento de la Capacidad Institucional (ICSF) en el BID desde marzo de 2014 y como consultora en gestión pública desde 2013. Es abogada y experta en gestión pública con más de 10 años de experiencia en los ámbitos de reforma del sector público y diseño institucional. Ha trabajado como asesora de la Presidencia del Consejo de Ministros de Perú, y del Ministerio de Economía y Finanzas y del Consejo Nacional de la Competitividad del mismo país, y como consultora de diferentes organismos gubernamentales a nivel nacional, regional y local, en organizaciones internacionales y empresas. Asimismo, ha sido miembro de la Junta

de Directores de la Empresa Nacional de Puertos de Perú. Posee un master en administración pública por la Maxwell School of Citizen and Public Affairs de la Universidad de Syracuse y una licenciatura en derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Yuan Li es consultora para el Sector de Instituciones para el Desarrollo del BID. Su trabajo consiste en facilitar la cooperación técnica del Banco con China en lo relacionado con el desarrollo de capacidades, el área de desarrollo urbano y vivienda, la gestión pública y otros asuntos de interés común. Antes de integrarse al BID, su tarea se centraba en los ámbitos de financiamiento para el desarrollo, gobernanza y cooperación Sur-Sur, con una orientación regional hacia ALC y África. Ha dirigido proyectos de investigación en diversos países de ALC y África, analizando el impacto de la participación económica y política de China en el desarrollo de estas regiones. Sus trabajos han sido publicados en blogs oficiales, periódicos financieros, sitios web gubernamentales y colecciones de libros sobre investigación en numerosas lenguas. Posee un master en desarrollo internacional y economía internacional de la Johns Hopkins School of Advanced International Studies y cuenta también con una licenciatura en políticas públicas y administración de la Universidad de Renmin, en China. Su lengua materna es el chino, habla inglés fluidamente y tiene además un dominio de alto nivel del español.

