



Reseña del libro:

Panorama de la gestión pública en América Latina y el Caribe, 2025: innovar en el Estado para gestionar las transformaciones indispensables

De la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

Santiago, CEPAL, 2026 (LC/PUB.2025/29), 161 págs.

Patricio Lloret

Centro Latinoamericano de
Administración para el
Desarrollo (CLAD)

[https://orcid.
org/0009-0004-2451-584X](https://orcid.org/0009-0004-2451-584X)

Pocas cuestiones resultan hoy tan decisivas para el futuro de América Latina y el Caribe como la capacidad de sus Estados para responder a transformaciones económicas, sociales, tecnológicas y ambientales cada vez más complejas. En un contexto marcado por la incertidumbre, la fragmentación institucional y la creciente desconfianza ciudadana, esta publicación del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la CEPAL ofrece una reflexión ambiciosa sobre uno de los desafíos centrales del desarrollo regional: fortalecer las capacidades del Estado para conducir procesos de transformación sostenidos. Lejos de limitarse a un análisis técnico de la modernización administrativa, el informe propone una visión estratégica de la gestión pública como condición indispensable para impulsar cambios estructurales y construir un desarrollo más inclusivo, productivo y sostenible.

La obra se inserta en la agenda reciente de la CEPAL sobre las transformaciones indispensables que requiere la re-

gión para superar las trampas del desarrollo: el bajo crecimiento económico, la elevada desigualdad, la limitada movilidad social y las debilidades institucionales y de gobernanza que restringen la capacidad de los Estados para actuar eficazmente. Desde esta perspectiva, el desarrollo no depende únicamente de definir qué políticas impulsar, sino de contar con Estados capaces de gestionar procesos de cambio complejos, simultáneos y de largo plazo. El eje articulador del Panorama consiste precisamente en desplazar la discusión desde el qué transformar hacia el cómo gestionar esas transformaciones, enfatizando las capacidades institucionales necesarias para conducirlas.

En ese contexto, el principal aporte del informe consiste en situar la innovación pública como un vector estratégico para fortalecer la capacidad transformadora del Estado. La innovación deja de entenderse como un conjunto de iniciativas aisladas, una estrategia de digitalización o una simple modernización administrativa, para concebirse como una función permanente orientada a mejorar la capacidad estatal de anticipar problemas, coordinar actores, experimentar con soluciones, aprender de la evidencia y adaptarse a entornos cambiantes. En otras palabras, innovar constituye el medio para desarrollar las capacidades que permiten gestionar de manera sostenida las transformaciones económicas, sociales y ambientales.

Esta perspectiva se concreta en la propuesta de la CEPAL de fortalecer las capacidades técnicas, operativas, políticas y prospectivas (TOPP), concebidas como funciones complementarias que permiten transformar diagnósticos en acción pública efectiva. El informe muestra que gestionar transformaciones exige no solo capacidad técnica para diseñar políticas, sino también capacidad operativa para implementarlas, capacidad política para construir acuerdos y legitimidad, y capacidad prospectiva para anticipar escenarios futuros y adaptar la acción pública. Más que ofrecer un catálogo de herramientas de innovación, el Panorama propone un cambio de paradigma en el fortalecimiento del Estado: la innovación pública adquiere sentido en la medida en que contribuye al desarrollo sistemático de estas capacidades institucionales.

El documento argumenta que los Estados de América Latina y el Caribe enfrentan demandas simultáneas y, a menudo, contradictorias: responder a urgencias sociales inmediatas, gestionar transiciones productivas, digitales y ecológicas, fortalecer la cohesión social y recuperar la confianza ciudadana. En ese escenario, la innovación pública deja de ser una opción deseable para convertirse en una condición necesaria para la gobernanza democrática y el desarrollo sostenible.

Otro aspecto destacable es la riqueza de experiencias nacionales que el informe sistematiza. Los casos de Brasil, Chile, Colombia, Jamaica, República Dominicana y Uruguay permiten observar distintos modelos de institucionalización de la innovación pública. Más que presentar buenas prácticas susceptibles de replicarse mecánicamente, el análisis pone de relieve la diversidad de trayectorias institucionales de la región y los desafíos compartidos para consolidar ecosistemas de innovación capaces de sostener procesos de aprendizaje, adaptación y mejora continua.

Particularmente relevante resulta la discusión sobre la gobernanza anticipatoria y el modelo Scoping, Mobilizing, Anticipating, Recommending, Transforming, Evaluating and Renewing (SMARTER), concebido como un ciclo integrado de gestión pública que incorpora explícitamente la prospectiva, la evaluación y el aprendizaje continuo. En una región frecuentemente condicionada por la gestión reactiva de las crisis, la incorporación de capacidades de anticipación constituye uno de los aportes conceptuales más significativos del informe, al ampliar el horizonte temporal de la acción pública y reforzar su capacidad de adaptación ante escenarios inciertos.

Asimismo, la CEPAL enfatiza la importancia de construir ecosistemas colaborativos de innovación, destacando el papel de los gobiernos abiertos, los laboratorios de innovación pública, las redes de conocimiento y los mecanismos de cocreación con la ciudadanía, la academia y la sociedad civil. El informe sostiene convincentemente que los problemas públicos contemporáneos son demasiado complejos para ser abordados mediante estructuras burocráticas tradicionales y que la colaboración constituye hoy una infraestructura esencial para la acción del Estado.

Entre las contribuciones más valiosas del texto se encuentra su insistencia en vincular la innovación, la confianza y el valor público. Lejos de presentar la innovación pública como un fin en sí mismo, el documento sostiene que su legitimidad depende de su capacidad para mejorar efectivamente la vida de las personas. De este modo, la confianza ciudadana aparece simultáneamente como resultado y como condición de la innovación pública: mejores políticas y servicios fortalecen la confianza en las instituciones, mientras que una mayor confianza amplía el espacio político para emprender nuevas transformaciones.

La amplitud temática del informe constituye, al mismo tiempo, uno de sus principales atributos. Aunque en varios apartados el énfasis recae en la formulación de orientaciones estratégicas y marcos conceptuales más que en el análisis exhaustivo de resultados empíricos

o evaluaciones comparadas de políticas específicas, esta elección responde plenamente al propósito de la publicación. El Panorama no busca ofrecer un balance retrospectivo de programas de innovación pública, sino construir un marco de referencia para fortalecer las capacidades estatales necesarias para gestionar las transformaciones que demanda el desarrollo de la región. En la tradición de los informes de política pública de la CEPAL, su principal contribución radica en articular evidencia, experiencias nacionales y desarrollos conceptuales en una propuesta coherente de acción, capaz de orientar a los gobiernos en el diseño de estrategias, el desarrollo de capacidades institucionales y la construcción de procesos de aprendizaje e innovación. Más que cerrar el debate académico, el informe abre una agenda de reflexión y acción sobre cómo construir Estados más capaces de anticipar, coordinar y conducir transformaciones en contextos de creciente complejidad e incertidumbre.

En conjunto, el *Panorama de la gestión pública en América Latina y el Caribe, 2025* constituye una contribución significativa al debate regional sobre capacidades estatales, innovación y gobernanza. Su principal aporte consiste en integrar la agenda de transformaciones indispensables impulsada por la CEPAL con una propuesta concreta para fortalecer las capacidades institucionales que hacen posible gestionarlas. Más que un manual sobre innovación pública, el informe ofrece un marco estratégico para comprender cómo construir Estados capaces de aprender, anticipar, colaborar y conducir procesos de transformación en contextos de creciente complejidad. Por ello, se trata de una obra de especial interés tanto para responsables de políticas públicas como para investigadores y profesionales comprometidos con el fortalecimiento de las capacidades del Estado y la renovación de la gestión pública en América Latina y el Caribe.

Referencias

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2026). *Panorama de la gestión pública en América Latina y el Caribe, 2025: innovar en el Estado para gestionar las transformaciones indispensables* (LC/PUB.2025/29). CEPAL. <https://hdl.handle.net/11362/89768>
- Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC). (2026). *Overview of Public Management in Latin America and the Caribbean, 2025: State innovation for managing vital transformations. Executive summary* (LC/PUB.2026/3). ECLAC.

Acerca del autor

Patricio Lloret

Msc. en Política Pública, University College London, Reino Unido. Project Management Professional, PMP®. Director de Proyectos e Innovación del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD).

Cómo citar esta reseña:

Lloret, P. (2026). Reseña del libro *Panorama de la gestión pública en América Latina y el Caribe, 2025: innovar en el Estado para gestionar las transformaciones indispensables*, por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (95), 364-368. <https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n95.a976>

