Dirección Pública

Buen Gobierno

Revista Buen Gobierno
e-ISSN: 2863 - 1643
director@revistabuengobierno.org
Fundación Mexicana de Estudios Políticos
y Administrativos A.C.
México

Cómo citar:
Arriscorreta Maldonado, Verónica y Herrera Macías, Alejandro
"La dirección pública: los casos de India, Corea del Sur y Singapur.
Consideraciones para el caso mexicano"
e-ISSN: 2863 - 1643
Revista Buen Gobierno No. 40 Enero – Junio 2026
Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos A.C.
México

La dirección pública: los casos de India, Corea del Sur y Singapur.

Consideraciones para el caso mexicano

Por Verónica Arriscorreta Maldonado y Alejandro Herrera Macías

Recibido 29/05/26 Aceptado 28/06/28 Primera Revisión

RESUMEN

Las personas directivas públicas constituyen uno de los temas menos estudiados en el campo de la administración pública, a pesar de que el éxito de los gobiernos depende, en gran medida, de la calidad de su función directiva. En el contexto de la transformación digital y del acelerado desarrollo de la inteligencia artificial, resulta indispensable analizar las competencias que estos cuadros requieren y las estrategias para su formación. El artículo examina los cambios que enfrentan las administraciones públicas de tres países asiáticos —India, Corea del Sur y Singapur—, los cuales han impulsado políticas orientadas, por una parte, a aprovechar las oportunidades que ofrece la era digital y, por otra, a fortalecer la profesionalización de sus personas directivas públicas mediante servicios civiles de carrera y sólidos marcos institucionales. La selección de estos casos responde a la escasa literatura disponible en América Latina sobre sus experiencias en esta materia.

Palabras Clave: Personas Directivas Públicas, Alta Dirección Pública, Competencias, Servicio Civil de Carrera, Inteligencia Artificial

Senior public managers have received comparatively limited attention in the field of public administration, despite the fact that government performance largely depends on the quality of public leadership. In the context of digital transformation and the rapid advancement of artificial intelligence, examining the competencies required by senior public managers and the strategies for their professional development has become increasingly important. This article analyzes the changes currently taking place in the public administrations of three Asian countries—India, South Korea, and Singapore—which have implemented policies aimed, on the one hand, at harnessing the opportunities offered by the digital era and, on the other, at strengthening the professionalization of senior public managers through merit-based civil service systems and robust institutional frameworks. These cases were selected because of the limited literature available in Latin America on their experiences in this field.

Keywords: *Senior Public Managers, Senior Public Leadership, Competencies, Merit-based Civil Service, Artificial Intelligence*

INTRODUCCIÓN

La función directiva ha sido uno de los temas menos estudiados en la disciplina de la administración pública. Sin embargo, su análisis es fundamental para el adecuado desempeño institucional y logro de objetivos de las organizaciones gubernamentales. Como señala Aguilar Villanueva, "las fallas directivas y las desviaciones legales del gobierno son el foco del problema" (Aguilar Villanueva, 2022:24). De tal forma que, si las fallas directivas son parte del foco del problema, es momento de buscar su atención y posible solución. En esta nueva era digital donde las fronteras cada vez son solo políticas y la interacción es mayor, obliga a una reflexión de carácter global y no solo local.

Para este caso, nos dimos a la tarea de revisar lo que tres países de Asia, Corea del Sur, India y Singapur están realizando para mejora la función directiva gubernamental. Estos países están trabajando en dos vertientes: políticas para poder aprovechar esta nueva era digital y acciones para profesionalizar a sus personas directivas públicas. El interés radica que existe poca literatura en nuestra región respecto a los países seleccionados.

El estudio de directivos públicos se aborda desde la revisión de sus actividades para su desempeño y por ende las competencias que requieren para su ejercicio profesional. El objetivo es revisar qué acciones están realizando Corea del Sur, India y Singapur para fortalecer las competencias de sus cuerpos directivos en el marco del uso de la Inteligencia Artificial (IA). Del análisis realizado, se pretende que dichas experiencias puedan ser revisadas para valorar la conveniencia de incorporar algunas de ellas para el caso mexicano. Es obvio que no se trata de importar recetas, pues bien sabemos que cada país tiene sus peculiaridades y diferencias, pero sí encontrar áreas comunes, y generar un debate en torno a la importancia de profesionalizar a las personas directivas públicas en México. El propósito es contribuir al estudio desde una perspectiva internacional y reiterar la importancia de profesionalizar a las personas directivas públicas. "Los

directivos públicos son el «talón de Aquiles» del cambio paradigmático en las administraciones públicas. Su estilo de liderazgo, su compromiso, sus valores, su amplitud de miras, su visión de lo público incide en la cultura organizacional, su clima y sus tendencias" (Iacoviello y Pulido, 2018:53). Estas expertas dan un diagnóstico claro de lo que sucede en América Latina.

1. LA PERSONA DIRECTIVA PÚBLICA

La persona directiva pública, la definimos como aquellas servidoras públicas que hacen funciones inherentes al liderazgo (alcanzan las metas a través de la gestión de personas), tienen poder de decisión, generalmente administran recursos públicos, tienen personal a su cargo, son responsables en traducir las estrategias (generalmente determinada por políticos) en políticas públicas concretas que serán resultados tangibles. Sus nombramientos se dan por designación (mayormente en Latinoamérica y en menor medida bajo servicios civiles de carrera) y por concurso (Europa Occidental y algunos países de Asia).

Adicionalmente, las personas directivas públicas interactuan con políticos, mandos medios y personal externo a la organización. Sus *stakeholders*, (partes interesadas), abarcan un campo y radio de acción muy amplio, diverso, complejo y con múltiples intereses. Esto los mantiene en una constante dinámica de cambios, encuentros con diversas personas, decisiones que deben tomarse con premura y sometidos a un stress constante.

La complejidad con la que se desempeñan su trabajo radica hasta cierto punto en que oscilan entre el terreno de la política y la técnica-administrativa. No todas las veces la racionalidad de la política pública es políticamente popular y esto conduce a constantes tensiones en su trabajo cotidiano al buscar un delicado balance entre la política y la administración pública. En síntesis, las personas directivas públicas son una especie de vaso comunicante o bisagra entre el espacio de la política y la administración (Martínez Puón, 2011: 30). Ambos mundos -a veces antagónicos- son a los que constantemente la persona directiva pública debe estar conciliando sujeto a presiones de diversa índole.

El documento está dividido en dos partes. La primera muestra las características que tienen los directivos y las administraciones públicos de India, Corea del Sur y Singapur, sus estrategias que están generando para enfrentar esta era digital. La segunda parte, muestra algunas lecciones que podrían ser de utilidad para el caso mexicano tomando en cuenta los países referenciados.

Para este texto, como se mencionó se han tomado en cuenta tres países asiáticos para contextualizar los cambios actuales: India, Corea del Sur y Singapur. Los países seleccionados obedecen, entre otras, a las siguientes consideraciones:

- En Occidente hay poca la literatura en la región.
- Tienen avances considerables en el uso de tecnología digital.
- Están implementando ambiciosos programas en sus administraciones públicas sobre el uso de la Inteligencia Artificial (IA).
- Son países con independencia política reciente (siglo XX).
- La meritocracia es un requisito para el ingreso de las personas servidoras públicas, incluyendo las personas directivas.
- Las personas directivas públicas forman parte de servicios civiles de carrera *senior*. Es decir, un cuerpo de servicio civil de carrera exclusivo para estos funcionarios.
- Las personas directivas públicas cuentan con instituciones de profesionalización y formación continua que forman parte del Estado.

Por otro lado, es de destacar que hace 60 años el Producto Interno Bruto (PIB) per cápita de esos países asiáticos estaba por debajo o casi similar al de México en aquellos años. En la década de los sesenta, México tenía un PIB per cápita de 500 dólares. En contraste, ya en este cuarto del siglo XXI, Corea del Sur tiene un PIB per cápita casi el doble que el de México; y Singapur, tres veces superior al de México. India es la excepción en no contar con un PIB per cápita superior a México, aunque su tasa de crecimiento es del 6.5% anual.

Adicionalmente, los países asiáticos seleccionados, incluyendo México, se encuentran dentro de las 30 economías más grandes del orbe[1].

2. ASIA: EL CASO DE LA INDIA

El país cuenta con una de las civilizaciones más antiguas y complejas del orbe. La confluencia de diversos y vastos asentamientos humanos generó un país multiétnico, religioso y políticamente diverso.

[1] Información tomada de: https://data.worldbank.org/

Es a partir de la segunda mitad del siglo XVIII, con la presencia de la *British East India Co*, que controlaba comercialmente el país que la presencia Británica va a permear esa nación, lo que derivó en el Raj Británico cambió a gobernar directamente sobre la India, pasando a ser parte del Imperio Británico. La influencia británica sería decisiva para su formación como Nación independiente en 1947. Al iniciar su independencia, el país adoptó elementos institucionales clave como el modelo de democracia del Parlamento de Westminster, el modelo de Estado de derecho (*common law*[2]) y el uso oficial del idioma inglés.

Bajo la Corona Británica, se creó el servicio civil de carrera que arrancó a mediados del S. XIX. En este sentido, las bases del sistema meritocrático han estado presentes aún antes de su independencia de la India hasta nuestros días. De acuerdo con su Constitución, el país es una República Soberana, Socialista, Secular y Democrática con un sistema parlamentario de gobierno. Su administración pública es altamente compleja, por tamaño, extensión territorial y la diversidad étnico-lingüística siendo una más vastas y complejas del orbe. La Constitución Política India reconoce 22 lenguas oficiales, aunque se calcula se hablan más de 1,600 lenguas y dialectos en el país. El idioma inglés y el hindi funcionan como lenguas ampliamente utilizadas en documentos gubernamentales, en la educación y en el mundo de los negocios. El uso del inglés le ha dado al país una ventaja comparativa el cual ha aprovechado siendo líder mundial en el mundo de la computación, desarrollo de hardware y softwarre, *call centers* y externalización de negocios en este siglo XXI.

El país cuenta con un Gobierno de la Unión bajo un sistema federal compuesto por tres poderes, además de 28 estados y 8 territorios de la unión. Esto sin contar el número de gobiernos locales, llamados comúnmente los *Gram Panchayats* que son aproximadamente 227,998[3]. Esto lo convierte en uno de los países con mayor número de gobiernos locales existentes. De allí, la complejidad en su operación.

Adicionalmente, India es ya el país más poblado del planeta con cerca de 1,474,590,222 habitantes dejando atrás a China[4]. Además, el país tiene la democracia más grande del mundo. Aunque de acuerdo al *V-Dem Institute*, clasifica su régimen como una autocracia electoral (Nord, et al.,2026); y The Economist la clasifica como una democracia

[2] En términos generales el *common law* que surgió en Inglaterra hace más de 900 años tiene como carecteristicas el precedente, la doctrina, la costumbre y decisiones basadas en jueces. (Véase en Alcaráz, 2007).

[3] https://www.dvv-international.de/es/educacion-de-adultos-y-desarrollo/ediciones/ead-562001/diversidad-de-experiencias/democracia-de-aldea-y-sociedad-civil.

[4] https://www.worldometers.info/world-population/india-population/ (Dato tomado el 28 de abril de 2026).

defectuosa (The Economist Intelligence Unit Limited, 2025). Más allá de las definiciones es una democracia grande, compleja y con un basto territorio.

Por lo que se refiere al servicio civil está considerado a nivel constitucional. El artículo 311 de la Constitución, protege a los funcionarios públicos contra despidos arbitrarios, garantizando el debido proceso y un proceso de selección por mérito; entre otros derechos y obligaciones[5].

El reclutamiento del personal de la administración pública se lleva a través de la Comisión de Servicio Público de la Unión (UPSC), mediante un examen altamente competitivo que concurren ciudadanos indios con el objeto de formar para del Gobierno de su país. Es uno de los eventos más esperados y existen diversas escuelas que preparan a las personas para poder hacer dicho examen.

Una vez que ingresan, las personas servidoras públicas reciben formación principalmente por parte de la Academia Nacional de Administración *Lal Bahadur Shastri*. La Academia, es una institución gubernamental que forma a un gran volumen de personas servidoras públicas[6]. Además, hay otros centros de formación como el Instituto Indio de Administración Pública que brinda capacitación adicional en políticas públicas y gobernanza y que es una asociación civil fundada en 1860. Es decir, ese Instituto se fundó a 6 años de la publicación del Informe Northcote-Trevelyan que dio origen al servicio civil de carrera en la Gran Bretaña. Con ello se puede denotar la presencia del servicio civil en el país ha estado aún antes de ser nación independiente.

Para este siglo XXI, India ha puesto un énfasis significativo en la transformación digital. En 2018 el gobierno lanzó la *Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial #AIFORALL* (NITI Aayog, 2028). Dicho proyecto lanzó como objetivo poner al alcance de todos sus habitantes la infraestructura para que hagan uso de la IA en cinco áreas: salud, agricultura, educación, ciudades inteligentes y movilidad y transportación inteligente[7]. En este documento, de manera clara y robusta muestra qué es la IA y sus áreas de oportunidad para el país.

Para el mes de marzo de 2024, el Ministerio de Electrónica y Tecnología de la Información lanzó el portal *India AI* que tiene como objetivo integrar la Inteligencia Artificial a todo el país[8]. Uno de los resultados más destacados del uso de la IA en la administración pública es la prestación de cerca de 14,513 servicios públicos en línea en diversos

[5] https://cdnbbsr.s3waas.gov.in/s380537a945c7aaa788ccfcdf1b99b5d8f/uploads/2024/07/2024071689031207 8.pdf

[6] https://www.lbsnaa.gov.in/

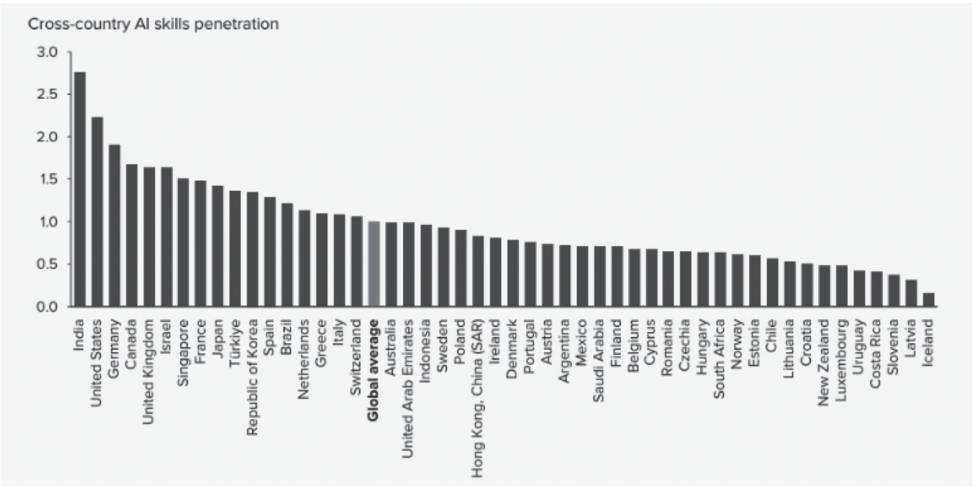
[7] https://www.niti.gov.in/sites/default/files/2023-03/National-Strategy-for-Artificial-Intelligence.pdf

[8] https://indiaai.gov.in/

sectores, un ambicioso logro considerando el tamaño, lenguas, número poblacional y la dispersión territorial de la India previamente señalados.

El país es un *hub* digital donde muchas empresas se establecen dada la cantidad de técnicos e ingenieros especialistas en el área, en ciudades como Bangalore, Pune y Delhi; entre otras. Esto convierte a ese país como uno de los destinos más importantes en el desarrollo de tecnologías de la información de software, hardware y programación con el asentamiento de multinacionales.

De acuerdo con el Informe de Desarrollo Humano 2025, el país se encuentra entre los países líderes en penetración de empleados con habilidades en inteligencia artificial, como se muestra en el siguiente cuadro.



Note: The figure shows the prevalence of workers with AI skills (as self-reported by LinkedIn members) by country and against a global average benchmark (as shown by the red bar). A relative penetration rate of 2 means that the average penetration of AI skills in the country is twice the global average across the same set of occupations.
Source: OECD 2025a.

Fuente. UNPD, 2025: 151

India aparece por arriba en penetración de habilidades de IA de países como Estados Unidos, Alemania, Canadá y Singapur. Este progreso se alinea con otra iniciativa nacional llamada "*Viksit Bharat 2047*[9]". Esta iniciativa gubernamental busca transformar a India en la tercera economía más grande del mundo para el centenario de su independencia en el 2047. La estrategia enfatiza el avance tecnológico como motor clave del desarrollo. Su objetivo es que el país sea clasificado como un país desarrollado.

[9] https://viksitindia.com/

Para el caso del fortalecimiento del servicio civil de carrera, en 2020 se publicó National Programme for Civil Services Capacity Building (NPCSCB). El programa tiene como propósito transformar un servicio civil con iniciativa, competente fuertemente enraizado en el *ethos* indio, para ello dándoles las habilidades y competencias para su adecuado desempeño[10]. La plataforma cuenta con más de 1,300 cursos en los diversos idiomas oficiales de la India.

Para dimensionar el volumen de personas que se capacitan en el gobierno de India:

> "Karmayogi Bharat gestiona la plataforma iGOT (Integrated Government Online Training), una versión india del proveedor de cursos abiertos en línea Coursera, con el objetivo de mejorar las competencias de los 30 millones de funcionarios de la Administración central y estatal del país en los próximos dos años. De los 115 cursos, 13 se centran en un único ámbito: la inteligencia artificial (IA). "iGOT Karmayogi se ha convertido en la mayor plataforma digital de capacitación de funcionarios del mundo en el marco de la Misión Karmayogi[11]".

Un componente crucial de estas iniciativas es la reforma al servicio civil de carrera. Como señala la Comisión de Fortalecimiento de Capacidades (*Capacity Building Commission*) alcanzar este objetivo requiere fortalecer los sistemas de gobernanza y la prestación de servicios públicos. Establecida en 2021, esta Comisión ha desarrollado un marco integral para modernizar el servicio civil, que abarca 60 Ministerios, 93 departamentos y más de 2,600 organizaciones gubernamentales. Destacan dos documentos que muestran con claridad sus objetivos. La visión de la India para un buen desempeño del servicio civil de octubre de 2025 y el Modelo de Competencias Karmayogī (Capacity Building Commission, 2025 y 2025a)[12].

La Visión de la India para un buen desempeño del servicio civil destaca por su peculiaridad al incluir fuerte énfasis en la responsabilidad con muchas referencias de tipo espiritual:

> "Sus acciones están arraigadas en una comprensión espiritual más profunda de la interconexión entre todos los seres, viendo su trabajo como un medio para servir a un propósito superior y contribuir al bien común. En esencia, un *karmayogi* actúa con un profundo sentido de propósito, guiado por principios de altruismo,

[10] https://www.digitalindia.gov.in/initiative/mission-karmayogi/

[11] https://wadhwanifoundation.org/es/pulse/mision-indiaai-puede-el-impulso-de-la-ai-de-la-india-obtener-el-reconocimiento-mundial/

[12] Ambos descargables en esta dirección: https://cbc.gov.in/

integridad y compasión, encarnando una filosofía que trasciende el beneficio personal[13]" (Capacity Building Commission, 2025: 1).

En India, la misión de mejora del servicio civil tiene una profunda raíz en principios, valores como la integridad y una filosofía que va más allá del beneficio personal. Esto es una perspectiva muy diferente al pensamiento convencional de Occidente dejando de lado el individualismo para pasar más a lo colectivo.

Para lograr este nuevo servicio civil consideran al mismo como un ecosistema con cuatro elementos. Este inicia con la preparación que requiere la persona servidora pública en conocimiento, habilidades propias, cambio en comportamientos y prácticas y como resultado final una mejoría en sus deberes y públicos, como se muestra en el cuadro siguiente:

Figure 1: Transforming Civil Service Performance through Capacity Building

Fuente: Capacity Building Commission, 2025: 2

Es decir, el sistema enfatiza la formación centrada en el ciudadano, el fortalecimiento institucional y la evaluación del desempeño mediante auditorías y encuestas, con un fuerte enfoque en tecnologías digitales.

El marco de reforma alinea los objetivos nacionales, organizacionales e individuales. Para ello muestran una metodología clara y que se concreta en objetivos tipo SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales).

Por otro lado, definen tres categorías de competencias para los servidores públicos:

- **Competencias comportamentales:** valores, ética y conducta personal que mejoran la eficacia.
- **Competencias funcionales:** habilidades transversales necesarias para la resolución de problemas y el desempeño administrativo.
- **Competencias de dominio:** conocimientos especializados relevantes para sectores o funciones específicas.

[13] Traducción propia.

En las competencias comportamentales destacan sub-competencias: auto conocimiento, efectividad personal, orientación a la solución, comunicación, colaboración, etc.

Para el caso de los altos funcionarios públicos (personas directivas públicas), existen ocho competencias clave:

- Enfoque en las personas
- Liderazgo de equipos
- Integridad
- Toma de decisiones
- Planificación, coordinación e implementación
- Resolución de problemas
- Autoconciencia y autocontrol
- Pensamiento innovador.

El Modelo de Competencias Karmayogī, es el que actualmente rige las competencias del servicio civil de carrera. Es un documento muy claro y con aplicaciones inmediatas. Es una guía para su implementación. La visión toma cuatro determinaciones: determinación para una India desarrollada, sentir orgullo del legado del país, cumplir con las responsabilidades y la unión hace la fuerza.

De las ocho competencias señaladas para los cuadros directivos, al menos cinco de estas están relacionados con elementos cognitivos y competencias "*soft*". Es de interés aparte el de la autoconciencia y autocontrol. En este país hay un fuerte arraigo a la espiritualidad que muchas veces va de la mano de visiones filosóficas donde el hinduismo y el budismo; entre otras religiones, son ampliamente practicados por sus habitantes. No es casualidad que el primer ministro Narendra Modi, es abiertamente practicante del hinduismo, una de las religiones más practicadas en ese país.

Su gobierno da muestra de una visión clara y ambiciosa para el futuro. Con una población joven cuya edad promedio se sitúa entre los 28 y 30 años—en comparación con aproximadamente 45 años en muchos países europeos—cuenta con una importante ventaja demográfica. Combinado con inversiones en infraestructura digital, inteligencia artificial y reforma gubernamental, esto la posiciona para un crecimiento significativo y el uso generalizado en los negocios del inglés.

Si las tendencias actuales continúan, es posible que India sea una de las principales economías del mundo para 2047 como lo ha planteado su proyecto. Esta trayectoria podría acelerarse aún más mediante acuerdos comerciales en desarrollo, incluidos los que se negocian con la Unión Europea.

En síntesis, India combina fuertes arraigos espirituales con una parte dinámica, orientada a la economía digital, el idioma inglés lo hace muy competitivo y sus directivos públicos cuentan con herramientas y competencias claras. Adicionalmente, el gobierno ha lanzado diversas iniciativas ambiciosas en diversas áreas para hacer uso de la IA y lograr que el país sea una potencia en 2047. Sin duda es un país que los estudiosos de la administración pública deberemos estar atentos a su evolución.

3. SINGAPUR

Este es el país más pequeño en extensión y población con casi 6 millones de habitantes. Al igual que India, fue una colonia del imperio británico desde el siglo XIX, hasta que obtuvo su independencia en 1965.

Lee Kuan Yew es considerado como el fundador del país, quien estableció una República Parlamentaria, inspirada en el modelo de Westminster del Reino Unido. Kuan Yew fue un dirigente orientado a generar el crecimiento económico del país. En menos de 50 años, el país pasó a ser una de las economías más competitivas a nivel mundial y reconocida con el más alto índice de Capital Humano de acuerdo con el Banco Mundial[14]. En materia económica, Singapur cuenta con unos de los PIB per cápita más altos del mundo, alrededor de 90,300 dólares[15].

La labor de Kuan Yew ha sido reconocida por varios estadistas del siglo XX. Kissinger señaló que tenía un alto sentido pragmático, más que ideológico

Verónica Arriscorreta Maldonado

Es Doctora en educación por la Universidad Metropolitana del Golfo, Maestra en Relaciones Internacionales por el Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset y Licenciada en Derecho por la Universidad La Salle.

zipcapacitacion@hotmail.com

Alejandro Herrera Macías

Tiene Estudios Post doctorales por la Universidad de Nuevo Mexico. Doctor en educación por la Universidad Metropolitana del Golfo. Maestría en auditoría por la UNAM, Maestro en ciencia política por la University of Warwick en Inglaterra y Licenciatura en ciencias políticas y administración pública por la Universidad Iberoamericana.

alexherrera67@hotmail.com

[14] https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34432
[15] https://data.worldbank.org/

(Kissinger, 2023). Este pragmatismo está presente hoy en día en su administración pública. La filosofía de Kuan Yew fue reflejada de manera muy clara en una entrevista: "La calidad de una nación depende del recurso humano es el único y más importante factor que determina la competitividad" (Allison y Blackwill, 2021: 84).

El desarrollo del talento en materia de innovación y tecnología son las claves de este país asiático. El país tiene como idioma oficial el inglés, lo que le da una ventaja competitiva para el mundo de los negocios, al igual que la India:

"El modelo económico, está basado en dos audaces ideas simples: que el gobierno es esencial para el desarrollo económico y que las "personas buenas" son esenciales para el buen gobierno" (Wooldridge, 2021: 350).

La filosofía de Kuan Yew rindió frutos. De acuerdo con el Foro Económico Mundial, Singapur es uno de los países con más alto nivel educativo y de capacitación para el mundo de negocios como se muestra en el siguiente cuadro:

Fuente: World Economic Forum, Global Competitiveness Report 1015-16

Singapur tiene un servicio civil de carrera que tuvo su origen desde su independencia. La oficina del servicio público tiene como principios tres:

- integridad,
- servicio y
- excelencia.

El servicio civil está divido en dos tipos: el servicio administrativo y el programa de liderazgo para el servicio público. En estos últimos, está el Liderazgo de servicio público senior, que incluye a los directivos públicos de los Ministerios. La *Public Service Division*, muestra que el tema de los salarios es muy competitivo, que de acuerdo con la

metodología compiten con las firmas de consultoría a nivel internacional[16]. Este es una de las claves que mantienen para atraer y retener talento.

El Colegio del Servicio Civil fue establecido en 2001, el cual está adscrito al Ministerio del Servicio Público. El Colegio capacita a los funcionarios públicos y en algunos casos recibe delegaciones de otros países. Este produce información editorial, destacando la revista *Ethos* que publica artículos de interés por parte de funcionarios, profesores del colegio e investigadores invitados. Esta revista, muestra artículos de interés no solo escritos por funcionarios y académicos locales sino internacionales.

La Comisión de Servicio Público (PSC) determina las competencias y los valores dentro del gobierno. Valores como la integridad, el servicio y la excelencia son considerados fundamentales para el desempeño de los funcionarios públicos. De acuerdo con los informes anuales de la PSC, los casos disciplinarios relacionados con la corrupción son escasos.

Otra característica de Singapur es que el país es percibido como uno de los menos corruptos del orbe de acuerdo con *International Transparency*, ocupando el tercer lugar en su más reciente índice de percepción de la corrupción[17].

Uno de los principales temas que Singapur ha mostrado es el uso de la IA por parte de los funcionarios públicos. En la edición número 29 de la revista *Ethos*, de noviembre de 2025, analiza el tema en el marco de *SkillsFuture*, lanzado en 2015[18]. En este número, el ministro de Personal señala que son las personas funcionarias publicas las que deben tener las competencias digitales para apoyar al resto de la sociedad y ser ejemplo de los retos que se deben afrontar.

Para el año 2019, el gobierno lanzó la Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial, seguida de una segunda versión en 2023, conocida como NAIS 2.0. Esta actualización contempla la integración de la inteligencia artificial en múltiples aspectos de la vida cotidiana. Su visión es: "lograr una IA para el bien público, para Singapur y el mundo". NAIS 2.0 incluye un apartado específico sobre el uso gubernamental de la inteligencia artificial.

En diciembre de 2020, durante un evento internacional de desarrollo del servicio civil en Indonesia, el gobierno de Singapur informó que su administración pública cuenta con aproximadamente 146,000 empleados. Para los altos funcionarios, existe un fuerte énfasis en las competencias de liderazgo, que incluyen evaluaciones de retroalimentación de 360°, gestión del entorno externo, trabajo en equipo efectivo y capacidad para impulsar el cambio y la transformación.

[16] https://www.psd.gov.sg/newsroom/eligible-civil-servants-to-receive-salary-adjustments-of-2-percent-to-9-percent/

[17] https://www.transparency.org/en/cpi/2025

[18] https://knowledge.csc.gov.sg/ethos/

Para desarrollar estas competencias, se aplica el modelo de aprendizaje 70-20-10:

- 70% aprendizaje experiencial
- 20% aprendizaje relacional
- 10% aprendizaje formal

En síntesis, Singapur muestra un compromiso claro con el fortalecimiento de la competitividad y la modernización de su servicio civil, basado en valores sólidos, formación continua y una integración estratégica de la tecnología. No es gratuito que de acuerdo con el *World Digital Competitiviness Ranking 2025*, Singapur es número 3 por debajo de Suiza y Estados Unidos de América[19].

Como se muestra, en Singapur hay un fuerte compromiso en tres grandes transformaciones: la digitalización, la profesionalización y la competitividad. Singapur, ha iniciado un proceso de democratización, un servicio civil de carrera muy competitivo y atractivo para los ciudadanos en particular con sueldos muy atractivos en el mercado y una percepción de corrupción de las más bajas a nivel mundial. Su gobierno tiene una clara vocación empresarial y la apuesta por contar con capital humano muy capacitado. Y su proceso de aprendizaje es muy pragmático tal y como se mostró previamente siendo muy experimental.

Su fundador, Kuan Yew lo tenía muy claro: "solo con un gobierno eficiente y efectivo, puede proveer el marco laboral para que las personas puedan realizar sus necesidades" (Allison y Blackwill, 2021: 112).

4. COREA DEL SUR (COREA)

Este país es el resultado de la división territorial posterior a la Segunda Guerra Mundial, que derivó en un conflicto interno entre las dos Coreas, finalizado en 1953. El país quedó devastado tras la guerra, con una población en condiciones de pobreza.

Durante la década de 1960, el país experimentó una rápida recuperación económica basada en un modelo de industrialización orientado a las exportaciones, bajo un régimen autocrático liderado por Park Chung-Hee. Este mandatario impulsó ambiciosos programas de modernización mediante el apoyo de los llamados *chaebols*, grandes conglomerados industriales controlados por familias, como Samsung, LG y Hyundai,

[19] https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness-ranking/

entre otros, bajo un régimen de control político. Fue hasta el año de 1987 que se generaron reformas democráticas con elecciones libres en un sistema presidencial y que el país inició periodo de apertura política.

Desde los primeros años de independencia en 1948, Corea del Sur estableció un sistema de selección meritocrático estricto para altos funcionarios mediante exámenes organizados bajo el Ministerio de Administración Gubernamental bajo un mandato autocrático. Para el año de 1999 ya bajo un régimen democrático, se creó la Comisión del Servicio Civil (CSC), institución encargada de planificar reformas del servicio civil y políticas de personal, hasta la creación del Sistema de Alta Dirección Pública (Senior Civil Service, SCS) en 2006. Este último exclusivo para directivos públicos.

Por otra parte, el sistema de altos funcionarios depende actualmente del *Ministry of Personnel Management*. Según su sitio oficial, este ministerio es la agencia central responsable de diseñar e implementar políticas de gestión de recursos humanos en el sector público, incluyendo reclutamiento, remuneración, desarrollo del talento, bienestar, pensiones, así como normas de ética y disciplina para los funcionarios[20].

De acuerdo con información oficial, existen alrededor de **1,500 altos funcionarios públicos** (directivos públicos) en Corea del Sur. Se trata de un sistema altamente meritocrático que incluye un *assessment center* para evaluar a los candidatos mediante cuatro ejercicios de simulación. El uso de centro de evaluación ha sido más usado en el sector privado para directivos de empresas, pero en este país se incluye para los directivos gubernamentales.

Este proceso de evaluación es exigente y los puestos están abiertos tanto a funcionarios públicos como a candidatos del sector privado. El modelo de evaluación contempla **seis competencias** clave para los directivos, las cuales se agrupan en tres grandes categorías:

- **Competencias de pensamiento.** Este de divide en dos: reconocimiento del problema y pensamiento estratégico. El primero, se refiere a la capacidad de detectar e identificar problemas que le permitan analizar y entender la información para poder descubrir la esencia del problema. El segundo, está en establecer una visión y metas a largo plazo que permita priorizar alternativas para su logro.
- **Competencias de trabajo.** Estos son: orientación del desempeño y cambio gerencial. El primero considera diferentes formas de acercarse para maximizar el desempeño laboral y alcanzar eficiencia y efectividad en el proceso de

[20] https://www.mpm.go.kr/english/

alcanzar las metas. El segundo, es entender la dirección y el flujo del cambio en el ámbito laboral y tomar las medidas para asegurarse que los individuos y la organización puedan responderse y adaptarse al cambio adecuadamente.

- **Competencias orientadas al ciudadano.** Estas son: satisfacción del cliente y coordinación e integración. La primera, es el reconocimiento de las contrapartes como clientes, entender sus necesidades y hacer los esfuerzos necesarios para satisfacerlos. El segundo, está relacionado con el entendimiento e interés y conflictos entre los involucrados y sugerir soluciones razonables desde una perspectiva equilibrada. Véase el siguiente cuadro:

Competencies		Definition
Thinking Competency	Problem Recognition	Detect and identify problems in a timely manner by understanding and analyzing information and discover the esscence of the problem by analyzing diverse aspects of the issue
	Strategic Thinking	Set long-term vision and goals and establish action plans by prioritizing the alternatives to deliver such vision and goals
Working Competency	Performance Management	Consider different approaches to maximize work performance and pursue efficiency and effectiveness in the process of achieving goals
	Change Management	Understand the direction and flow of change in the work environment and take measures to ensure that individuals and the organization can respond and adapt to the change appropriately
Customer Satisfaction	Customer Satisfaction	Recognize the counterparts at work as customers, understand their needs and make efforts to meet such needs
	Coordination and Integration	Understand the interest and conflicts between the stakeholders and suggest reasonable solutions from a balanced perspective

Fuente: https://www.mpm.go.kr/english/system/infoBiz/bizHr09/bizHr0901/

Las competencias en Corea tienen la característica de habilidades cognitivas, gerenciales y enfocadas a satisfacer las expectativas del consumidor.

Una vez expuestas los países mencionados es momento de revisar el caso mexicano para valorar qué experiencias podrían ser de utilidad.

5. EL CASO DE MÉXICO

México cuenta con un servicio profesional de carrera muy reciente comparado con los países arriba descritos. La Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal (Ley) se publicó en el 2003 y empezó su operación de manera gradual a

partir del 2004. El universo de personas servidoras públicas es bajo comparado con todo el personal de la administración pública federal.

De acuerdo con datos de la Secretaría de Anticorrupción y Buen Gobierno, institución encargada de la coordinación del servicio profesional de carrera, existen 1,641, 577 personas servidoras públicas en la administración pública federal; de las cuales, 22,628 puestos les aplica la Ley. Es decir, solamente un universo del 1.37% del personal del Gobierno Federal. Por otro lado, en términos de número de instituciones se tiene registradas 289, pero solo le aplica a 72, es decir; al 25%[21].

Cabe señalar, que no es objeto de este documento hacer un análisis ni exhaustivo del Servicio Profesional de Carrera (SPC), ya que existe basta literatura en la materia, en este artículo solo daremos las características más generales para contextualizar el mismo a raíz de lo revisado en el ámbito internacional.

El SPC aplica a cinco niveles jerárquicos de la administración pública federal. El más bajo de la pirámide estructural es el Enlace, jefe de Departamento, Subdirección de área, Dirección de área y Dirección General. Este último es el más alto jerárquicamente hablando. Es decir, a diferencia de los países arriba señalados en México es la misma Ley para personal que realiza funciones directivas que el resto. Es decir, es un mismo servicio civil de carrera.

Para este propósito, las personas directivas públicas serán solamente las que ocupan un puesto de nivel Dirección General (Grupo jerárquico K) o equivalente del Poder Ejecutivo Federal de acuerdo con el Manual de percepciones de los servidores públicos de las dependencias y entidades de la administración pública federal[22] y de la Ley.

De acuerdo con los datos proporcionados por la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno, el número de puestos de direcciones generales es de 180. Al 31 de marzo estaba ocupados 126 puestos de Dirección General del SPC, de los cuales solo 40 estaban ocupadas por mujeres, esto es el 30% del total de las direcciones generales, lo que muestra una gran diferenciencia en comparación con los hombres y una vacancia de 54 puestos de ese nivel jerárquico; es decir el 30%.

En México como en parte de América Latina hay ausencia de modelos de servicios civiles de carrera, por lo que la meritocracia no ha sido muy concurrida y más para el caso de personas directivas públicas. Tal vez por ello, es que sea uno de los funcionarios que menos estudio se le ha dedicado en las administraciones públicas. “Son escasas las iniciativas de reformas orientadas a profesionalizar a los directivos; la confianza política

[21] Respuesta a solicitud de transparencia 340026500084626 del 29 de mayo de 2026. Las cifras son al 31 de marzo de 2026.

[22] Diario Oficial de la Federación del 30 de mayo de 2025. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5758798&fecha=30/05/2025#gsc.tab=0

sigue siendo un criterio predominante para cubrir cargos jerárquicos" (Iacoviello, Pulido y Llano, 2018: 13).

La Ley contempla un Subsistema relacionado con la capacitación y certificación de capacidades. Para ello la Secretaría, contempla modelos de profesionalización y que recientemente han lanzado programas en línea. Una vez revisado los modelos de India, Corea del Sur y Singapur hay varias lecciones que podemos recuperar para reflexionar en torno al caso mexicano.

- Los países revisados de Asia cuentan con servicios civiles de carrera específicos para ese nivel jerárquico que dan una connotación diferente al resto de las personas servidoras públicas. Al menos dos de ellos ya estaba presentes al haber sido colonias británicas.
- La implementación de servicios civiles de carrera fueron iniciativas gubernamentales con políticas públicas claras y definidas. En el caso mexicano, si bien hubo una confluencia de factores políticos que hicieron posible su implementación, no hay que olvidar que académicos, personas servidoras públicas y ONGs; entre otros, impulsaron la iniciativa. Para el caso mexicano, paraciera ser que fue más una iniciativa de la sociedad civil que las autoridades adoptaron.
- Los países asiáticos, han desarrollado diversas políticas públicas para modernizar sus administraciones públicas. Es decir, no solo buscan mejorar los cuadros directivos, sino que las mejoras están insertas en un sentido más amplio que incluye un sentido de modernización y uso de la tecnología digital en gran escala y a varios niveles de la burocracia. Para el caso de México, hay algunas iniciativas fragmentadas.
- En Asia, esos países cuentan con instituciones que son responsables desde el Estado de formar y profesionalizar a sus servidores públicos. Para el caso de México, no existe un colegio o institución oficial. Lo más cercano sería el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) aunque éste es una asociación civil.
- La meritocracia está evidenciada en esquemas de estrictos de ingreso como es el caso de exámenes, muy competitivo y a su vez atractivo para la población y cuentan con competencias diferenciadas y claras para las personas directivas públicas. En México, si bien existen un Subsistema de ingreso hay áreas de oportunidad para mejorar el ingreso mediante exámenes independientes y competitivos.

- Los gobiernos de los países revisados, han apostado por la profesionalización de sus burocracias con el uso de tecnologías digitales pero que también abarcan a la ciudadanía con énfasis al sector productivo.
- Las competencias directivas en los países asiáticos estan claramente definidas en algunos casos de forma muy pragmática (Singapur) y en otros con elementos más orientados al servicio y raíces éticas/morales (caso de India).
- Es de señalar, que los países de Asia revisados, cuentan con una baja percepción de corrupción de acuerdo a los índices de Transparencia Internacional lo que podría dar atisbos que una burocracia con programas adecuados y la formación de las personas servidoras públicas contribuyen a un mejor desempeño de sus economías.
- México es una de las economias más importantes del orbe y con la relación comercial que tiene con América del Norte es necesaria su adecuada revisión de su burocracia a efecto de darles elementos de mayor profesionalización, uso de herramientas digitales y que se convierta en un aliado de la sociedad civil para potenciar sus capacidades.
- Es innegable que el avance que la tecnología digital está teniendo a nivel mundial es sumamente rápido, complejo y global. Los gobiernos tienen la responsabilidad de buscar mecanismos para su adecuada regulación y gobernanza en sus administraciones públicas para que puedan generar condiciones de mejora de su población y no quedarse al margen de esta era digital.

BIBLIOGRAFÍA

Acuña-Alfaro, Jairo (2024) *Democracy: A cornerstone for human development*. UNPD. In: https://www.undp.org/latin-america/blog/democracy-cornerstone-human-development

Aguilar Villanueva, Luis F. (2022) *Acerca del Gobierno. Propuesta de teoría*. Tirant Lo Blanch, El Colegio de Jalisco, CLAD, México.

Alcaraz, Enrique (2007) *El inglés jurídico. Textos y documentos*. Ariel, Barcelona

Allison y Blackwill (2020) *Lee Kuan Yew*. The MIT Press. USA.

Broadband Commission (2025) *The state of Broadband: Our digital world*. Broadband Commission and UNESCO, Switzerland.

Broadband Commission (2022) *Artificial Intelligence and Digital Transformation*. Competencies for Civil Servants. Broadband Commission and UNESCO, Switzerland.

Byung-Chul, Han (2022) *Infocracia*. Taurus, México.

Campos, Maximiliano (2022) *El Estado en la Era Meta. Del "Estado Inteligente al "Estado Inmersivo*. CLAD, Venezuela.

Capacity Building Commission (2025) *India´s Vision for a well-perfoming civil service*. Government of India. India.

Capacity Building Commission (2025a) *The Karmayogī Competency Model*. Government of India.India.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2023) *Carta Iberoamericana de Inteligencia Artificial en la Administración Pública*. Ed. CLAD, Venezuela.

Chenok, Graves and Keegan (2026) *Five Pillars of Effective Government*. IBM Center for the Business of Government. USA

Chi y Lim (2018) "Governance Amid: Technological disruption. A vision for an agile public service", *en Ethos. N° 18, Civil Service College, 14-25*. Singapore.

Civil Service (2016) *Civil Service. Workforce Plan 2016-2020*. UK.

Gerson, Daniel (2020) "Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries". *OECD Working papers on Public Governance* No. 40, OCDE, Paris.

Iacoviello y Pulido (2018) Líderes 2030. *Las competencias directivas para recalcular la gestión pública. En Competencias Laborales en el Sector Público*. Colección Experiencias EIAPP. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, CLAD, Venezuela.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2025) *Censo Nacional de Gobierno Federal y Gobiernos Estatales*. INEGI, México.

Losada, Carlos et al. (1999) *De burócratas a gerentes*. Banco Interamericano de Desarrollo, Ed. BID, Washigton D.C.

Kissinger, Henry (2023) *Liderazgo. Seis estudios sobre estrategia mundial*. Ed. Debate, México.

Kissinger, Schmidt y Huttenlocher (2023) *The Age of AI. And our human future*. Back bay books. USA.

Martínez Puón, Rafael (2011) *Directivos versus políticos. La importancia de la función directiva en las administraciones públicas*. Miguel Ángel Porrúa- Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos, A.C. México.

Ministry of Communications and Information (2023) *NAIS 2.0 Singapore National AI Strategy. AI for the Public Good. For Singapore and the World*. Republic of Singapore.

Mintzberg, Henry (1983) *La naturaleza del trabajo directivo*. Ariel, España.

NITI Aayog (2018) *National Strategy for Artificial Intelligence #AIFORALL*. Government of India.

Nord, et al. (2026) *Democracy Report 2026: Unraveling The Democratic Era?* University of Gothenburg: V-Dem Institute. Sweden.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2025) *Human Development Report 2025* UNPD. NY.

OCDE (2017) "Skills for a High Performing Civil Service". *OECD Public Governance Reviews*, OECD Publishing, Paris.

Orng Perng Yih (2008) "Leadership Development in the Singapore Public Service, at Ethos". *Issue 5*, pp: 32-36, Civil Service College, Singapur.

Oszlak, Óscar (2020) *El Estado en la era exponencial*. INAP Argentina.

Ramió, Carles (2006)"Política y gestión: la regulación del rol del directivo público", ponencia presentada en II Congrés catala de Gestió Pública. Barcelona

Ramió Carles (2019a) *Inteligencia Artificial y Administración Pública. Robots y humanos compartiendo el servicio público*. Catarata, España.

Ramió Carles, Coordinador (2021) *Repensando la Administración pública. Administración digital e innovación pública*. Instituto Nacional de Administración Pública, España.

Ramió Carles, Coordinador (2021a) *Innovación Pública en Iberoamérica: presente y tendencias de futuro*. CLAD, Venezuela.

Sharma, V. K (2024) *New Challenges in Capacity Building of Civil Servants in Public Administration in India*. Ed. Indian Institute of Public Administration, India.

The Economist Intelligence Unit Limited (2025) "Democracy Index 2024. What's wrong with representative democracy?" UK.

Wooldridge, Adrian (2021) *The Aristocracy of Talent. How meritocracy made the modern world*. Skyhorse Publishing, USA.

U.S. Office of Personnel Management (2025) *Guide to Senior Executive Service Qualifications and the Qualifications Review Board*. USA.