



Desafíos de la Escuela Nacional de Administración Pública hacia el 2024, entrevista a Carlos Mario Velarde Bazán, director de la Escuela Nacional de Administración Pública*

Licenciado en Filosofía y egresado de la Maestría de Ciencias Políticas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Es experto en el diseño, implementación y evaluación de procesos de capacitación en integridad pública, así como en la implementación de políticas públicas de integridad institucional, lucha contra la corrupción y promoción de la ética pública. Se ha desempeñado como docente en las principales escuelas de formación de servidores civiles del Perú y es catedrático universitario en ética pública y ciencias políticas. Actualmente es director de la Escuela Nacional de Administración Pública de SERVIR.

Por Karina Ascencios Balbin

* Entrevista realizada el 7 de diciembre de 2023 para la Escuela Nacional de Administración Pública-ENAP, órgano de línea de SERVIR. Créditos de las fotos: Subjefatura de Comunicaciones e Imagen Institucional de SERVIR

¿Cuáles han sido los hitos más destacados en su trayectoria profesional y qué metas y planes tiene como director de la Escuela Nacional de Administración Pública?

Inicié mi carrera profesional en el ámbito de las organizaciones de derechos humanos. La etapa inicial fue en el Instituto Peruano de Educación de Derechos Humanos y la Paz donde pude desarrollar mis principales intereses profesionales. En primer lugar, mi interés por la educación de adultos, con especial énfasis en la formación de servidores civiles en temas relacionados a derechos humanos y ética pública. Tuve la oportunidad de coordinar proyectos de capacitación y formación para policías, militares y agentes del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) en temas de derechos humanos y ética. También tuve proyectos dirigidos a maestros de institutos superiores pedagógicos e integrantes de las rondas campesinas de La Libertad, Áncash y Huancayo, así como líderes sociales.



Después de unos años, pasé a la Defensoría del Pueblo para formar el primer equipo de ética pública y prevención de la corrupción, que más adelante se convirtió en un programa y después en una adjuntía. Luego he continuado mi paso por diferentes entidades públicas y en la cooperación internacional. Con respecto a mi expectativa como director de la ENAP, debo decir que siempre he tenido un deseo genuino de que la ENAP sea una escuela que mantenga el brillo que la caracteriza, solo que ahora desde una posición en la puedo acompañar más de cerca a los equipos y compartirles mi experiencia.

Tenemos el enorme desafío de leer los signos de los tiempos, es decir, las necesidades actuales de los servidores en términos de capacitación para que nuestra oferta responda a esa necesidad. Hemos trabajado mucho para contar con una oferta educativa amplia y quizá lo siguiente es más bien focalizar nuestra oferta teniendo en cuenta el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y el ingreso de la inteligencia artificial en nuestras relaciones laborales y personales, sin descuidar nuestra apuesta histórica, desde que la ENAP inició su vida institucional, por la ética e integridad pública.

Por otro lado, producto de la pandemia, tuvimos que explorar nuevas rutas de capacitación virtual que ayudaron mucho a que los servidores sigan capacitándose en ese contexto de crisis, pero pienso que es tiempo de volver a las regiones de manera presencial. Que nuestros directivos y servidores nos sientan cerca generando ofertas de capacitación y formación, sobre todo en las regiones que más lo requieren. Y, por supuesto, tener nuestro local institucional con las aulas llenas.

¿Cuál es el aporte diferencial de la ENAP frente a otros centros de formación y capacitación del sector público en el proceso de la reforma?

He tenido la oportunidad de trabajar en otros centros de formación del Estado y he aprendido y valorado mucho en esas experiencias. Sin embargo, el aporte diferencial de la ENAP tiene que ver con dos aspectos. El primero es el alcance, ya que ejercemos una rectoría en la formación y en la capacitación de los servidores públicos de los tres niveles de gobierno. Lo segundo es que nuestro modelo educativo, nuestra perspectiva pedagógica, ha sido bastante pensada y discutida y se ha traducido en un enfoque pedagógico que genera un alto nivel de satisfacción en los servidores que llevan nuestros cursos. Es importante destacar que nuestro modelo educativo está en discusión y evaluación permanente y esto es valioso porque nos permite enriquecer nuestro enfoque constantemente. Por supuesto que esta construcción tendrá un periodo de término en cuanto a su formalización final; sin embargo, el carácter flexible nos permite estar en la línea de la mejora continua y espero que nunca lo perdamos como escuela.

¿Cuáles son las oportunidades o desafíos de la ENAP para adaptarse a los cambios en la formación y capacitación de servidores civiles, sobre todo los relacionados con nuevas tecnologías, inteligencia artificial e innovación?

Como dicen los expertos, la inteligencia artificial ha llegado para quedarse. Ya es una herramienta de nuestro tiempo y tenemos que aprender a relacionarnos con ella para potenciar nuestro

trabajo y nuestras capacidades, sin dejar que haga las cosas por nosotros. Creo que el principal desafío es capacitar a los servidores civiles para que comprendan que la inteligencia artificial es una herramienta que puede potenciar nuestro trabajo, pero no reemplazarlo. Por lo tanto, hay que saber utilizarla y conocer sus protocolos para un uso adecuado.

En algunas clases con los servidores civiles les comento, como ejemplo, que la inteligencia artificial no es para que le pidamos al Chat GPT que nos haga un oficio para atención a un ciudadano y luego copiar y pegar en un documento, sino que la inteligencia artificial nos debe servir para complementar nuestras capacidades y conocimientos para realizar mejor nuestro trabajo.

En cuanto a los procesos de innovación, he sido testigo en muchas oficinas de cómo los servidores civiles se esfuerzan por innovar en los servicios que brindan. Innovar, desde mi experiencia, significa generar productos novedosos que le den valor a los procesos en los que estamos comprometidos como Estado, pero innovar también es profundizar sobre lo que ya estamos haciendo para hacerlo mejor, otorgando mayor valor para generar mayor impacto. Por ejemplo, cuando hablamos de integridad pública, podemos hacerlo describiendo la Política Nacional de Integridad o el Modelo de integridad, pero innovar significa no quedarnos en la narrativa de las políticas, de las directivas o de las normas, sino que encontremos los medios para aplicarlas de manera efectiva: eso es profundizar, ser capaces de encontrar los mecanismos para que estas normas puedan ser efectivas en el desarrollo del servicio público. Ahí tenemos un reto porque hay que desarrollar herramientas y conceptos para que los servidores civiles tengan esta perspectiva de innovación.

Es usual asociar la innovación con la tecnología y no es la única forma de hacerlo.

Correcto, la tecnología es una herramienta y la innovación es básicamente una actitud, un enfoque de trabajo, es cómo nosotros nos enfrentamos a los desafíos y a los retos que se nos presentan en el día a día en el trabajo.

¿Cómo considera que la cooperación internacional puede favorecer a que las entidades públicas enfrenten estos desafíos?

La cooperación es muy importante. He tenido el placer de trabajar en la cooperación por mucho tiempo. Es un espacio de mucho aprendizaje profesional y humano. Lo que busca la cooperación

internacional, *grosso modo*, es apoyar en el desarrollo de los servicios que brinda el Estado para que estos sean más efectivos y generen mayor valor público. En ese sentido, contribuyen a dar una respuesta más efectiva a los desafíos que tenemos como país.

El Estado debe entender la cooperación desde una perspectiva de alianza, más que como una fuente de financiamiento. Es decir, el Estado debe ver a la cooperación internacional como un aliado para poder hacer lo que ya hace, pero con un mayor desarrollo técnico, con algunas herramientas que pueden potenciar el trabajo de la administración pública. Son alianzas que hay que construir, porque la cooperación puede ayudarnos disponiendo de asistencia técnica, acompañamiento en la reflexión de algunos procesos críticos. En la ENAP hemos tenido y tenemos muchas cooperaciones para reflexionar sobre nuestro proceso educativo, sobre cómo desarrollar nuestro enfoque andragógico, y como implementar nuestra oferta educativa de manera que podamos tener más alcance y más profundidad para un mejor servicio civil.



He trabajado en distintas fuentes de cooperación como la Unión Europea, la GIZ y USAID. Esta última es donde más tiempo he trabajado y me he desarrollado como profesional. El último proyecto en el que estuve es el Proyecto de Inversión Pública Transparente de USAID. Esta experiencia fue muy significativa porque se desarrolló en un contexto muy complejo para el país, como la pandemia. Me permitió estar cerca de la gente en regiones que tenían más dificultades para destrabar procesos de inversión pública, cuando la población necesitaba más de obras fundamentales para su desarrollo, como colegios, hospitales y carreteras. Ha sido muy

gratificante ver la satisfacción en los espacios más locales, donde estaban esperando el colegio por muchos años, o una obra que provea de agua limpia, cuando consumía por mucho tiempo agua contaminada por arsénico. De pronto, con el apoyo de la sociedad civil, de funcionarios públicos comprometidos con la integridad y con la empresa privada, los colegios se terminaron en nueve meses o accedían a agua limpia luego de mucho tiempo. Con ello, quiero alentar a nuestros equipos y a las entidades públicas de nuestro país a que noten que cuando se hacen cosas de manera articulada, con el apoyo de otros actores, podemos ser mucho más efectivos en los servicios que brindamos.

Según esa experiencia ¿se podría entender que se trata de un tema de voluntades, de personas que quieren o no sacar adelante los servicios o las obras?

Mi encargo en este proyecto fue fundamentalmente construir o formar redes de integridad en las regiones. Estas redes estaban conformadas por organizaciones de la sociedad civil, la Mesa de Concertación para Lucha Contra la Pobreza, instituciones del Estado, gobiernos regionales, gobiernos locales, en algunos casos la Fiscalía, la Contraloría, la Defensoría del Pueblo, el sector privado, y algunos gremios empresariales. Todos estos actores conforman las redes de integridad y fueron capacitados en integridad pública, ética pública, participación ciudadana, estándares de calidad para la contratación pública, transparencia, etc. Después estas redes hicieron seguimiento a obras públicas priorizadas para saber cómo se estaban ejecutando, recogían información y la trasladaban al gobierno regional, que era el ejecutor de las obras. Le presentaban los riesgos de corrupción e ineficiencia que habían identificado y, en consecuencia, el gobierno regional actuaba rápidamente. Eso permitía que las obras se culminen de manera más ágil y eficiente. Estas redes son un aporte importante para demostrar que cuando trabajamos de manera articulada podemos mover las voluntades, podemos hacer que las voluntades se comprometan con lo que se deben comprometer. Muchas veces cuando las voluntades no tienen la parte de la veeduría, del seguimiento de la ciudadanía, se pueden “dormir” un poco. Entonces, hay que generar articulación, trabajo en red y apalancar las voluntades de los decisores para una mejor gobernanza.

Desde su experiencia docente, ¿cómo percibe la receptividad de los servidores civiles hacia el tema de ética pública?

No quiero pecar de falta de modestia, pero solo en la ENAP he dictado más de 50 cursos de ética en la función pública. En promedio he tenido a mi cargo más de 1000 servidores civiles desde

2015, sin contar conferencias y talleres. Es decir, se trata de un universo amplio, solo hablando de mi experiencia, sin contar a mis colegas que son profesores estupendos, como Francisco Merino, Martín Valdez o Ramón Herrera, por mencionar algunos. El punto es que en todos los espacios que he tenido la oportunidad de capacitar servidores civiles, siempre he notado que su interés es similar a cuando uno tiene mucha sed y está buscando dónde beber agua. Así ingresan a los cursos, con un interés al tope y durante el desarrollo del curso lo que encuentro es mucha felicidad, a pesar de que están haciendo una evaluación crítica de cómo se hacen las cosas en el Estado. Se genera felicidad, porque en estos espacios académicos se reconoce su esfuerzo por hacer las cosas bien, por sacar adelante sus instituciones. Además, encuentran en las clases un espacio para reflexionar sobre los riesgos y los errores, porque siempre van a existir errores, pero si no tienes espacio de retroalimentación, de una reflexión crítica de cómo hacer las cosas mejor, el error no genera aprendizaje, se convierte en un hábito y entonces tenemos ineficiencia funcional o institucional. Entonces el espacio de formación en ética e integridad pública es un espacio fundamental para que el servidor civil reflexione críticamente, pero también es un espacio de reconocimiento al valor, al esfuerzo que ponen para hacer bien las cosas.



En efecto, como exparticipante de los cursos de ética, me identifico con el entusiasmo que señala; sin embargo, cuando estamos frente a denuncias que vulneran la ética pública de parte de autoridades, directivos o de nuestra clase política podemos desmotivarnos.

Es muy cierto eso, pero hay que manejar dos aspectos. El primero está relacionado a las expectativas que se generan los servidores civiles al recibir la capacitación sobre ética pública o integridad. Estas expectativas pueden ser muy elevadas, pues sienten que con la formación y la capacitación se puede tener mejores oportunidades para la transformación del ejercicio de la política. Lamentablemente eso no siempre ocurre de acuerdo a dichas expectativas y ello puede generar una frustración injusta con el propio servidor, porque no siempre se reconoce el rol que a cada uno le toca en el servicio público.

La formación y la capacitación, en primer término, tiene un impacto en la persona y si esta persona empieza a hacer mejor las cosas, fortalece su compromiso y dispone de mejores herramientas para actuar con una ética profesional mucho más sólida, entonces el impacto ha sido 100x100. Eso no implica dejar de ser críticos; precisamente la capacitación nos permite una mirada más crítica respecto a cómo se hacen las cosas y esa crítica no debe desalentarnos, sino que debe contribuir a que la forma de hacer política en nuestro país sea mucho más transparente, más orientada al servicio de los ciudadanos y mucho más efectiva.

Lo segundo es la contraparte institucional y a eso me quiero referir de manera especial, porque si tú capacitas a los servidores, pero no tienen una contraparte institucional que les dé soporte y acompañamiento podría perderse el impacto de la capacitación. Con esto, SERVIR ha contribuido mucho desde sus orígenes a promover la creación del enfoque de integridad público, y la cooperación internacional en la que trabajé a desarrollar el primer modelo de integridad pública que se aplicó en el Ministerio de Justicia, entre 2013 y 2016, que luego sirvió como referencia para la política nacional. SERVIR y la ENAP participaron con la OCDE en 2016 en los primeros foros para implementar una política nacional de integridad y lucha contra la corrupción. Todo este proceso brindó insumos para que el Estado peruano publique la primera Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción en el 2017 y dio paso a la creación de las oficinas de integridad y lucha contra la corrupción en las entidades públicas. Esto significó que se desarrolle este respaldo institucional dentro de la administración pública para que los servidores y servidoras que han sido formados, que han desarrollado algunas competencias éticas puedan tener ese respaldo y ese acompañamiento para que se traduzca todo lo aprendido en un servicio público más sólido, más comprometido y con mejores capacidades para identificar y gestionar riesgos de corrupción de manera permanente.

¿Cómo se puede abordar la brecha entre la teoría ética y su aplicación práctica?

Si el servidor que es capacitado desarrolla una competencia ética que lo lleva a reflexionar y discernir antes de tomar unas decisiones, vamos bien, pero en algunos momentos, el servidor va a tener dudas porque un proceso de capacitación, por sí solo, no puede agotar todas las necesidades que existen en materia de ética pública, de integridad pública. Ahí viene el respaldo institucional a través de las oficinas o unidades funcionales de integridad que deben servir como soporte para que el servidor que ha sido capacitado —y en general todo servidor— pueda acudir a su oficina de integridad para absolver una duda ética en el ejercicio de sus funciones.

La brecha entre la capacitación como un proceso educativo y la práctica de lo que uno aprende en ese proceso se acorta cuando tienes ese respaldo institucional de la oficina de integridad o de los funcionarios que cumplen la función de integridad en las entidades públicas. Por eso nosotros tenemos una alianza muy importante con la Secretaría de Integridad Pública (SIP), que genera las normas, las directivas, los lineamientos y nosotros somos fundamentalmente los que hacemos los procesos de formación y capacitación de los servidores civiles para que puedan desarrollar las competencias necesarias para aplicar esa normativa. Asimismo, fortalecemos la capacidad de los funcionarios que están haciendo esta función de integridad en las oficinas respectivas. Por ello, tenemos ofertas educativas variadas en la materia: nuestro curso emblemático de ética en la función pública, otro curso denominado Introducción a la Integridad Pública y finalmente otra oferta que se llama Introducción a la Función de Integridad para fortalecer a los responsables de la función de integridad en su labor en la ejecución de la política y en el soporte que le debe dar a los servidores de sus entidades en materia de integridad. Este último curso está en su fase final de diseño y lo lanzaremos en el 2024.

Si bien se han desplegado muchos esfuerzos, podemos ver que los índices de corrupción siguen siendo preocupantes y la desconfianza de la ciudadanía crece.

En ese sentido hay varios puntos que ordenar. En primer lugar, nosotros contribuimos con la formación de servidores civiles y creo que desde la Secretaría de Integridad se hacen grandes esfuerzos para el fortalecimiento de las oficinas de integridad. Sin embargo, nuestros recursos siempre son limitados en relación a las necesidades. Por ello, debemos apoyarnos en la cooperación internacional y en la capacidad para generar acuerdos de colaboración entre entidades públicas y a nivel público-privado, para tener un mayor alcance en la oferta formativa en materia de integridad y ética pública. La Secretaría de Integridad viene realizando grandes esfuerzos por darle más profundidad a la Política Nacional y más alcance a nivel de gobiernos regionales y locales, pero es necesario fortalecer los vínculos de colaboración para que los recursos escasos puedan potenciarse y tener más alcance y más efectividad en la promoción de la cultura de integridad en nuestro país.

En otras palabras, el interés del Estado no debe quedar en lo normativo, sino que tiene que reflejarse en el presupuesto para la implementación.

Todos los estudios que hay en el Perú y a nivel internacional sobre corrupción identifican que los focos de corrupción más elevados se encuentran en los gobiernos locales y en segundo

término en los gobiernos regionales, y claro, si te preguntas por qué, es evidente: porque son los espacios menos regulados, con menos presencia, menos acompañamiento del Estado y donde hay mayor discrecionalidad para hacer uso de los recursos públicos. Por ejemplo, la SIP hace un gran esfuerzo para llegar no solo a las entidades del nivel nacional sino también al gobierno subnacional, donde hay tanta necesidad de fortalecimiento de las oficinas de integridad. Pero el acompañamiento a los gobiernos regionales, sin mencionar a los gobiernos locales, requiere mayores recursos. Por eso siempre está el desafío de tener capacidad de articulación para ser más efectivos. Esa es la primera forma de comprender las cosas.

Una segunda forma tiene que ver con un aspecto más cultural, es decir, con la forma en que nos comprendemos en la vida social, que es bajo una lógica o principio de la viveza o la criollada. Este principio nos dicta que debemos ser “vivos” para tener éxito, para salir adelante tienes que ser “mosca” y eso no significa ser diligente o hábil o proactivo, sino más bien ser lo suficientemente capaz para sacarle la vuelta a la ley. Y si le sacas la vuelta a la ley eficazmente vas a obtener ventajas o beneficios, aunque sean indebidos.



Esa variable cultural es el caldo de cultivo de la corrupción, de la falta de integridad en la toma de decisiones públicas, porque ese ciudadano, niño o niña, está aprendiendo que hay que sacarle la vuelta a la ley para poder tener ventaja o beneficio rápido. Y ese niño va a ser alcalde, ella va a ser regidora y este otro ocupará otros cargos.

¿Cuál es la importancia del componente ético en el proceso de reforma del servicio civil?

El componente ético es transversal a toda la reforma, es decir, desde cómo se comprende la necesidad de la capacitación del servidor, la gestión del rendimiento y el desarrollo de la carrera pública. SERVIR lo comprendió muy bien y ha contribuido en el proceso de formulación del proyecto de reforma en el que la meritocracia es necesaria para poder tener un buen servicio público. y la meritocracia está asociada al principio ético de idoneidad. La formación y la perspectiva éticas son fundamentales tanto en el desarrollo de la normatividad para la reforma como para su implementación.

En esa línea, ¿qué demanda el servicio civil de la ENAP y qué debería implementar en el mediano plazo?

Demanda una mayor presencia en sus procesos de formación, que brinde un acompañamiento más cercano a través de la oferta educativa que desarrolla. Para ello, su escuela debe ser nuevamente cercana y física en las regiones y que nuestra oferta educativa esté mucho más orientada al desarrollo de esas necesidades básicas que requieren para hacer un trabajo más efectivo y eficiente.

Finalmente, coméntenos qué lo motiva a ser un directivo público y que características debe tener un servidor civil para desempeñarse como tal.

Lo que me motiva a ser un directivo público es poder contribuir al desarrollo de nuestro país, colaborando con el Estado para que sea más eficiente en el desarrollo de los servicios públicos. Esta es la misma motivación que he tenido cuando he sido profesor, cuando he sido servidor o consultor. Claro, ahora como director puedo compartir mi experiencia y espero que pueda complementar el trabajo que vienen desarrollando en la ENAP y darle otra perspectiva a las cosas que hacen bien.

Considero que la principal característica que debe tener un servidor civil es el amor y la vocación por el servicio público. Si no amamos servir, si uno no tiene esa vocación de servir a otros, mejor no entres al Estado. Esa es la condición básica, que puede sonar a cliché, pero es un principio fundamental del servicio público. A partir de esa vocación, tenemos que desarrollar competencias, habilidades, capacidades que nos permitan hacer bien nuestro trabajo. Por último, debemos tener una ética inquebrantable y un sentido de la integridad muy presente.