



Innovación en las administraciones públicas de América Latina: entrevista a Francisco Velázquez, Secretario General del CLAD*

Es licenciado en Ciencias Políticas y Económicas (sección de Políticas) por la Universidad Complutense de Madrid y con cursos de doctorado (1974). Pertenece al Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado y al Programa de Alta Dirección del Instituto Nacional de Administración Pública (1996).

Actualmente es el Secretario General del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD).

En España, ha sido director general en seis departamentos y viceministro en dos oportunidades. Fue secretario general para la Administración Pública. Ha sido consultor y profesor sobre materias de la Administración Pública en la Universidad Carlos III de Madrid, países de Europa, América Latina y África. Ha sido profesor de cursos y máster sobre comunicación, habilidades directivas, liderazgo, administración pública, seguridad y protección civil. Ha sido director de Seminarios en la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (1986, 2005, 2007,

* Entrevista realizada el 8 de septiembre de 2022, 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.

2008, 2009 y 2010). Es articulista del diario *El Nacional* (Caracas, Venezuela) sobre temas de administración pública (2019, 2020, 2021 y 2022).

Entre sus últimas publicaciones se encuentran las siguientes: Gestión estratégica en las organizaciones públicas: algunas experiencias (Primer Premio de Ensayo de AEINAPE, Madrid, Administración Digital, 2013); Habilidades directivas y gestión pública (Madrid, INAP, 2015); Cooperación en la formación entre instituciones (coord.) (Madrid, INAP, 2015); “La prestación excelente de los servicios públicos, condición de la democracia” en Argumentos Socialistas (Madrid, 2016); “Tarea pendiente el personal directivo de las administraciones públicas” en Temas para el Debate (Madrid, agosto-septiembre de 2016); “¿Es posible la innovación en la administración pública?” en Gestión Pública, N° 18 (Panamá, diciembre de 2019); “Innovación pública después de la COVID-19” en Cuadernos del INAP, Año 1 N° 31 (Buenos Aires, julio de 2020); así como “El trabajo remoto y algunos retos para las administraciones iberoamericanas” en *Cuadernos del INAP*, Año 1 N° 34 (Buenos Aires, octubre de 2020) y el *Burócrata disruptivo* (CLAD, Caracas, 2021).

Por Juan José Cuya Carrasco

¿Qué es lo que más destaca de sus funciones en la Secretaría del CLAD y las limitaciones y oportunidades con las que se ha encontrado durante este periodo de pandemia?

Lo que más destaque es el buen nombre de la institución, el Centro Latinoamericano para el Desarrollo-CLAD, el trabajo de todas las personas que contribuyen en la Secretaría General a llevar adelante este gran número de actividades que realizamos y también la acogida positiva que los países hacen de cualquiera de las iniciativas que tenemos. Por nuestra parte siempre intentamos llevar adelante proyectos de cualquiera de los 24 países, pero además entiendo que todos y cada uno de ellos son absolutamente receptivos a cualquiera de las propuestas que nosotros realizamos. La época de la pandemia lamentablemente han sido dos años en los que las actividades se han reducido y, en ese sentido, nos gustaría volver a vivir la época anterior, que fuese más normal y que pudiéramos celebrar presencialmente nuestras actividades. Sin embargo, de ahí hemos sacado enseñanzas positivas, entre otras, que estamos a partir de ahora realizando todas nuestras actividades en formato híbrido, de manera que hay personas que nos siguen presencialmente y hay cientos o miles de personas que nos siguen en nuestras actividades de forma virtual; por tanto, eso ha sido algo importante.



A propósito de la presentación de su libro *El burócrata disruptivo*, usted menciona que la academia debe buscar formas más interesantes de comunicar y hacer llegar su mensaje a los funcionarios públicos y políticos encargados de dirigir políticas públicas. En ese sentido, ¿cómo se podría vincular a ambos grupos (academia y servicio civil) para generar sinergias que finalmente impacten en una mejor toma de decisiones?

Hay muchos académicos que participan de foros de debate y de contribuciones en los periódicos y las revistas de acceso prácticamente universal. Escriben y consiguen aportes importantes en los aspectos más relevantes de la vida social. En mi caso concreto, en este libro que recoge los artículos publicados en el diario *El Nacional* de Caracas, mi voluntad es esencialmente ir poco a poco desgranando los aspectos más relevantes que tiene la relación entre el Estado y los ciudadanos, las administraciones públicas, la función pública, su profesionalización. Así, los ciudadanos van comprendiendo en palabras sencillas algunas características de las administraciones y tienen alguna referencia de cuáles son, de cuál es la situación y los problemas a los que se enfrentan.

¿Conoce alguna experiencia en concreto sobre esta forma de comunicar y de vincularse la academia, los políticos u otros?

Sí, hay muchas experiencias. Por ejemplo, muchos medios de comunicación reúnen casi diariamente a personas de la academia para explicar lo que es un tema tan complejo como el cambio climático. Obviamente se necesita ser un especialista y así sucesivamente. Es decir,

muchos de los académicos existentes en los países escriben en los medios de comunicación o van a los medios de comunicación como la televisión, radio u otros a explicar asuntos que son especialmente complejos. En consecuencia, lo que pretende la Secretaría General del CLAD con estos artículos es contribuir a ese desarrollo del conocimiento por parte de los ciudadanos.

Sobre la transformación digital en la administración pública, el CLAD ha incentivado al diálogo en estos temas. ¿Cuál ha sido el avance y qué experiencias podrían rescatarse en América Latina para fortalecer la administración pública pospandemia?

Creo que todos los países han hecho un esfuerzo considerable para avanzar (que, por cierto, la pandemia ha incentivado), en la medida que los funcionarios tenían que cumplir sus funciones y no era posible tenerlos recogidos en las oficinas habituales. Obviamente, los gobiernos tuvieron que implementar sistemas de conexión virtual entre los funcionarios públicos y los ciudadanos, y en muchos lugares se ha conseguido. Estoy en este momento pensando en Argentina, México, Colombia o Chile. También fuera del continente, en España o en Portugal. En muchos países han tenido experiencias de esta naturaleza, que incluso mediante la transformación digital han conseguido cambiar la forma de hacer las cosas.

En algunos casos, incluso se ha podido prestar servicios fuera de los horarios habituales en una forma más rápida. Todavía tenemos dificultades y obstáculos de acceso de determinadas personas al mundo virtual, pero yo creo que esta transformación virtual no va a acabar. En otras palabras, incluso cuando recuperemos totalmente la normalidad presencial, desde luego que habrá muchas actividades que se prestarán de forma virtual y además el ciudadano podrá estar contento con los resultados.

¿Esta transformación digital lleva consigo alguna transformación cultural?

Claro que sí, qué duda cabe. En la medida que la transformación cultural va por una parte para los propios funcionarios, los servidores públicos tienen que re-aprender determinadas cuestiones y obtener resultados. Además, deben tener en cuenta que se les puede medir por esos resultados y es ahora mucho más fácil porque el ordenador o la laptop no mienten; en consecuencia, se podrán establecer los sistemas y la medición del trabajo realizado.

Por otro lado, los ciudadanos podrán tener rendimientos importantes en la medida que una petición, una subvención o cualquier tipo de trámite que tengan que hacer con la administración, a veces podrá ser resuelto de forma prácticamente automática. Sin embargo, debemos llamar la atención por la existencia de núcleos de población muy alejados con dificultades de conexión virtual, de internet y también por el desconocimiento técnico de muchas personas.

En este sentido, nosotros abogamos siempre en el CLAD por la posibilidad de que la conexión virtual se establezca, pero también se tenga en cuenta que hay personas que tienen una cierta resistencia por su edad, por su discapacidad o desconocimiento, por su lejanía, dificultad o grado de pobreza que les impide tener los aparatos

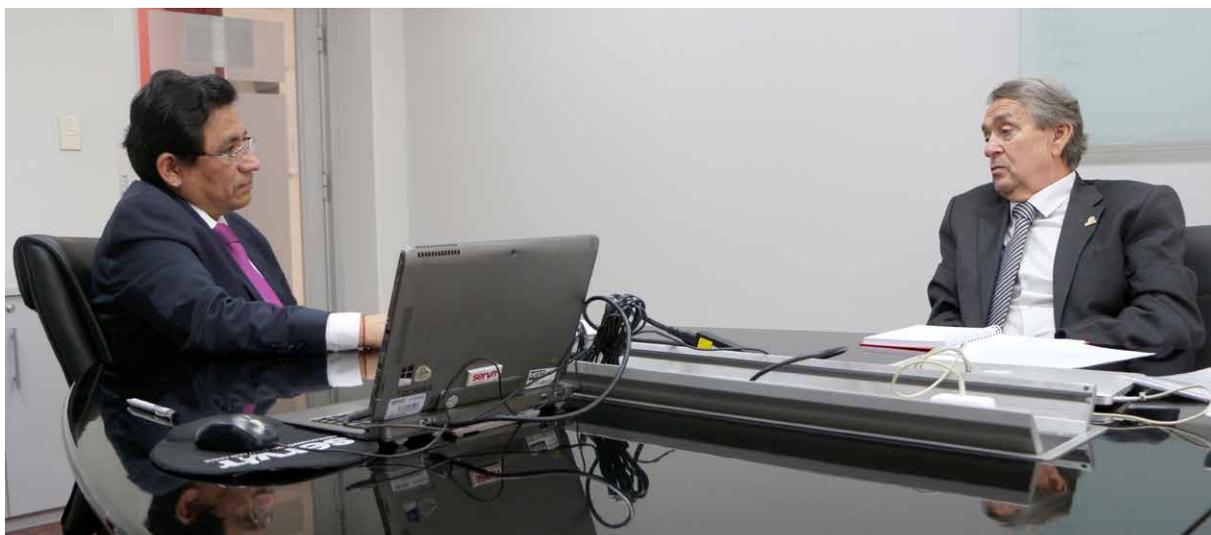


correspondientes. Por tanto, no se debe abandonar la actividad presencial, sino todo lo contrario: esforzarse por que llegue a todas aquellas personas que tienen dificultades.

Las *fake news*, así como la producción científica, han aumentado significativamente durante la pandemia. Desde el Estado, ¿cómo se puede contribuir para que la opinión pública recurra a fuentes especializadas en lugar de la inmediatez de las redes u otros medios que comparten información errónea o no comprobada?

Hoy día es un tema de difícil control por parte de los Estados. Como sabemos perfectamente, la introducción de filtros en estas grandes corporaciones de redes sociales como Facebook o Twitter es sumamente compleja porque además no radican en el territorio nacional sino fuera de él. Yo creo que es bueno que, de alguna manera, todos podamos contribuir con la adopción de reglas en estas empresas y con otros medios, como está haciendo la Unión Europea, que está en proceso de intentar controlar que no se divulguen noticias que sean falsas. Obviamente aún hay agujeros que permiten que se introduzcan *fake news* y otro tipo de informaciones que son negativas. Las redes sociales contraen obligaciones positivas para los ciudadanos, pero son un

vehículo de actuaciones absurdas o forjan una idea de la realidad que no es exacta, y los que más intervienen son los contrarios a cualquier cuestión, mientras que los que son partidarios solamente de “higos a brevas” señalan su opinión.



Durante la pandemia se implementaron en todos los países políticas públicas sanitarias y diversos esfuerzos de gestión para la administración de las vacunas del COVID-19. Sin embargo, usted menciona dos problemas transversales en América Latina que son la deformidad en la selección de los servidores civiles y el cortoplacismo de sus acciones condicionados a los cambios políticos en el poder. ¿Se puede visualizar ya un cambio dentro de la administración pública de esta dinámica pospandemia? ¿Se aprecia ya un cambio entre la relación del ciudadano y el Estado?

Podría decir que la pandemia ha demostrado que cuando hay servidores públicos formados, retribuidos razonablemente y con vocación de servicio público, la prestación del servicio sanitario ha sido mucho mejor que cuando no ha existido, y eso es una conclusión a la que han llegado todos los analistas. Ahora resulta que todos somos partidarios de más Estado... Durante muchos años el pensamiento dominante estaba constituido por partidarios de cuanto menos Estado mejor, y ahora todos reconocemos que, en situaciones de peligro, de pandemia, de dificultades, tener un Estado fuerte, funcionarios públicos bien preparados, instituciones bien servidas, puede suponer en muchos casos que podemos mejorar la calidad de nuestra vida y, en este caso, nuestra seguridad en materia de salud o cualquier otra cuestión.

Sobre la profesionalización del servicio civil, el reconocimiento a las buenas prácticas del sector público incentiva al servidor a mejorar su desempeño, así como la formación y capacitación. En el contexto de pandemia se hizo de forma virtual, como en el caso de la ENAP. ¿Cuál ha sido la experiencia del CLAD? ¿Cómo se puede medir el impacto de la capacitación en el desempeño laboral bajo esta modalidad y seguir motivando a los servidores a capacitarse?

En el caso del CLAD, se mide fácilmente porque nosotros tenemos un conjunto de cursos que son todos de carácter virtual. Este año vamos a hacer uno de carácter presencial precisamente por el cumplimiento de los 50 años del CLAD en noviembre en Caracas. Pero en general son de carácter virtual y tenemos métodos para saber cuántas son las conexiones, cuánto tiempo están las personas, y obviamente en el ámbito de nuestras actividades de carácter docente o formativas, o capacitadoras, hemos notado un fuerte incremento. De hecho, hay *webinars* que no son solo conferencias de personas relevantes con carácter virtual. Hay *webinars* que han sido seguidos por varios miles de personas. Si uno hace una conferencia presencial, como mucho tiene 200 personas, mientras que aquí es normal que cada uno de los *webinars* supere las mil personas que los ven en ese momento o en los días inmediatamente sucesivos.

¿Hay alguna experiencia en el CLAD o conoce usted alguna escuela sobre cómo se mide el impacto de esta capacitación en el desempeño laboral propiamente?

La medición del impacto es un tema complicado, pero hay experiencias, y acabamos de tener el VIII Encuentro Iberoamericano de Escuelas e Institutos de Administración Pública en Buenos Aires hace poco. Todos los directores y directoras de escuelas e institutos están preocupados por ese tema. Es un asunto que salió con frecuencia. Según el planteamiento en ciertas experiencias, como en la propia escuela del CLAD, les exigimos a nuestros alumnos que transcurridos unos pocos meses bien realicen ellos una actividad formativa con sus propios colaboradores o bien nos den cuenta a través de una encuesta en qué medida lo aprendido ha servido de manera significativa para mejorar su estructura organizativa, su forma de trabajar o la resolución de los problemas. En estos momentos el impacto de la formación no se puede medir de forma directa, pero sí se mide de forma indirecta cuando vamos extendiendo ideas,

formas de trabajar, capacidades de relación y cuando se demuestran —como en esta reunión de escuelas e institutos— metodologías de aprendizaje innovadoras que llevan a que poco a poco vayamos transformando la mentalidad de muchos funcionarios públicos.

Sobre el VIII Encuentro Iberoamericano de Escuelas e Institutos de Administración Pública en Buenos Aires, ¿nos puede comentar algunas conclusiones o aprendizajes que arribaron en ese encuentro?

Acabo de escribir un artículo que se publicará muy pronto y donde la principal conclusión es: que en todos los países, todas las escuelas e institutos están desarrollando de forma veloz actuaciones relacionadas con sistemas innovadores, métodos de aprendizajes dirigidos no solo a directivos públicos sino también a todas las personas existentes dentro de las estructuras. Además, todos se muestran partidarios de la enseñanza híbrida. La presencial tiene sus ventajas y la virtual las suyas, pero con mucha frecuencia debemos combinar ambas, por ejemplo, para el envío de los materiales a cada uno de los alumnos para que sean estudiados con anterioridad y no tengamos que perder el tiempo dentro de las horas lectivas correspondientes o incluso que resuman estos materiales, o que hagan un análisis crítico o de posición. En este campo, en la etapa de pandemia, se han conseguido avances relevantes.

El CLAD, a través de la Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública, habla de cinco pilares, entre ellos la gestión del conocimiento. ¿Cómo innovar en la administración pública donde existe resistencia al cambio? ¿Cómo contribuye la gestión del conocimiento a estos procesos de innovación?

El planteamiento que hacemos es muy claro: la administración es la depositaria de buena parte del conocimiento existente en la sociedad, contiene todos los datos. Lo que tenemos que hacer es explotar estos datos adecuadamente. ¿Cómo? Por una parte, con el personal que nosotros tenemos y por otra parte con la ayuda de las universidades, incluso empresas privadas que podemos contratar para que nos ayuden, de manera tal que esta inmensa cantidad de datos tenga algún tipo de resultados positivos para los ciudadanos. En relación a lo que hacéis vosotros, por ejemplo, habéis sido pioneros en ese tipo de materias. Yo creo que tanto SERVIR como la ENAP, así como las instituciones anexas, constituyen unas fórmulas de trabajo muy positivas que ayudan a mejorar el conocimiento de la sociedad, de la administración y, por tanto, a la búsqueda de elementos innovadores que puedan transformar aquello que no funciona bien.

Por último, ¿qué lo motiva a ser un directivo público y qué características y/o qué herramientas considera necesarias en los servidores públicos para desempeñarse como tales en nuestro país?

Como secretario general del CLAD me motiva trabajar para los 24 países y desarrollar nuevas formas de actuar, diseñar nuevos métodos, intercambiar buenas experiencias de unos países respecto a otros y, en definitiva, para lograr que la confianza ciudadana se restituya en muchos de los países. La función pública y los servidores públicos deben ser capaces de resolver los temas que interesan a los ciudadanos, de manera que la confianza que los ciudadanos deban tener en las administraciones públicas se incremente.

Lo fundamental que tienen los servidores públicos es vocación de servicio, porque generalmente son personas con experiencias profesionales y a ser posible permanentes. Lo que nos interesa es que realmente deseen participar en la administración pública y que les llene de satisfacción la solución de problemas que hagan más feliz la vida de los ciudadanos: este es el elemento. Si se está buscando especialmente retribución económica o sistema de ascenso social, pues probablemente no se consigue, pero sí se logra de alguna manera la satisfacción de realizar actuaciones que generan mayor bienestar por parte de los ciudadanos. Eso es la vocación de servicio público.

Muchas gracias