

CUINAP | Argentina

Año 1 • 2020 Cuadernos del INAP

Innovación pública después del COVID-19

Francisco Javier Velázquez López

31

Capacitar e investigar para fortalecer las capacidades estatales

CUINAP | Argentina

Innovación pública después del COVID-19

31

Autoridades

Dr. Alberto Ángel Fernández

Presidente de la Nación

Lic. Santiago Andrés Cafiero

Jefe de Gabinete de Ministros

Dra. Ana Gabriela Castellani

Secretaria de Gestión y Empleo Público

Dr. Alejandro Miguel Estévez

Subsecretario del INAP

Índice

Prólogo	6
1. Disertación	10
2. Preguntas	36

Transcripción de la disertación hecha por el autor para el INAP.

22 de julio del 2020.

Desgrabación realizada por María Laura Lencinas.

Prólogo

El Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) es un organismo público intergubernamental que hace más de cuatro décadas promueve la innovación del Estado y la administración pública a través de conferencias, publicaciones y convenios de cooperación internacional. Su secretario general, Francisco Javier Velázquez López, brindó una presentación acerca de las transformaciones de la administración a partir de la pandemia del COVID-19, en cuya transcripción consiste este Cuaderno del INAP (CUINAP).

La temática es tal vez una de las más difíciles de abordar, debido a lo inédito de la situación y la incertidumbre que aún existe respecto a sus futuros desarrollos. Sin embargo, Velázquez López realiza una presentación rigurosa y completa, que parte del estudio del corto plazo para proyectar posibles transformaciones. Se debe destacar el aspecto propositivo del trabajo, que concluye con una serie de recomendaciones de mucha utilidad para el futuro de la administración pública.

La presentación comienza definiendo la innovación inteligente a partir de cinco pilares (análisis de prospectiva, gestión del conocimiento, inteligencia colectiva, inteligencia artificial y gobernanza abierta). Este concepto de «innovación inteligente» guía el trabajo, que desarrolla su posible aplicación a partir de ciertos desafíos planteados por la pandemia: el fortalecimiento institucional, la mejora en la eficiencia administrativa, la recuperación de la confianza ciudadana y la preparación para los nuevos avances tecnológicos. Resulta particularmente interesante el análisis realizado por el autor de los cambios que se viven en la administración pública

en el contexto del COVID-19, en particular, en tanto identifica ciertos factores presentes en distintos países y elabora en base a ello ciertos aprendizajes que pueden hacerse de esta situación. En este sentido, la incertidumbre antes planteada como una dificultad se convierte en un reto presentado por la situación actual, que exige una administración más disruptiva y asincrónica.

El artículo concluye con una sistematización de propuestas para la administración del futuro, que tienen en cuenta los procesos de mediano y largo plazo y constituyen un abordaje integral a la innovación pública. El rechazo a las falsas soluciones implicadas en la reducción del gasto público es respaldado por una serie de alternativas que demuestran ser más profundas y sustentables.

Entre las principales virtudes de esta presentación, se encuentra la voluntad de indagar en las diversas dimensiones del complejo contexto marcado por el COVID-19 y lograr propuestas precisas para mejorar el desarrollo de la administración pública. Según Metcalfe, «la gestión pública debe ser reconocida como la principal área para el desarrollo creativo en la teoría y la práctica de la gestión»¹: en esto consiste la innovación inteligente, y es precisamente lo que desarrolla Velázquez López en esta presentación.

Dr. Alejandro Miguel Estévez
Subsecretario del INAP

¹ Metcalfe, L. (1999). Gestión pública: de la imitación a la innovación. Losada, C. *De Burócratas a gerentes*. BID.

Conferencias INAP

Innovación pública después del COVID-19

Francisco Javier Velázquez López

Nació en Castilblanco de los Arroyos, Sevilla, España. Es Licenciado en Ciencias Políticas y Económicas, pertenece al Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado y cursó el Programa de Alta Dirección del Instituto Nacional de Administración Pública.

Su trayectoria profesional incluye distintos cargos de alta responsabilidad en el sector público español y ha sido profesor sobre materias de la Administración Pública en Panamá, México, Argentina, Venezuela, Albania, Portugal, Costa Rica, Guatemala, Rumanía, República Dominicana, Francia, Paraguay, Colombia, El Salvador, Honduras, Túnez, Argelia y Marruecos. Además, realizó trabajos de consultoría para diversos organismos multilaterales.

Ha sido designado como Presidente de la Academia Española de Administración Pública y fue electo Secretario general del CLAD en la XLVII Reunión Ordinaria del Consejo Directivo celebrada en Madrid, España, el 13 de noviembre de 2017.

Es autor de numerosas publicaciones sobre temas relacionados con la Administración Pública y recibió condecoraciones de diferentes países europeos y latinoamericanos.

Objetivo

Cómo debe ser entendida la innovación en la Administración Pública postpandemia, ¿se diferencia de la innovación pre pandemia? Se abordará el papel de la innovación en el Estado como atributo necesario para generar confianza en la población y garantizar las necesidades vitales de la sociedad.

Fecha: 22 de julio de 2020.

Enlace a video: <https://www.youtube.com/watch?v=YjtmaVuZyVo&t=660s>

Disertación

INNOVACIÓN PÚBLICA DESPUÉS DEL COVID19

FRANCISCO JAVIER VELÁZQUEZ LÓPEZ
@SGENERALCLAD



CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO

La primera afirmación que quiero hacer y que estoy seguro de que los colegas argentinos estarán de acuerdo con nosotros es que esperemos que esta crisis sanitaria de salud pública, que será y que está siendo ya una crisis de carácter económico y social, permita dar un giro de 180°, después de tres décadas de políticas restrictivas en lo que se refiere al sector público en todo el mundo occidental.

Esperemos que esta crisis sanitaria, económica y social permita dar un giro de 180 grados después de tres décadas de políticas neoliberales en el mundo occidental.

@SGENERALCLAD

2

Deseamos que esta crisis, en virtud de este gran comportamiento de los funcionarios públicos de salud, sanitarios, y de mantenimiento de los servicios esenciales, nos genere un mayor fortalecimiento del Estado. No creemos que la solución sea una reducción del gasto público, porque todo eso no conduce más que a generar todavía una mayor debilidad de nuestros Estados. Y, en definitiva, a encontrarnos con una situación peor para cualquier otra pandemia que venga y que, como dicen los expertos, es bastante probable que suceda.

UN INSOPORTABLE PARÉNTESIS

*“La nueva normalidad no es la vieja normalidad.
Porque no se trata de un paréntesis sino de un punto
y aparte”.*
La Vanguardia, 18 de julio 2020.

Manuel Castell

@SGENERALCLAD

3

Otra idea que quiero poner de manifiesto, la obtengo de un profesor también universitario que en este momento es ministro en España, Manuel Castells, que indica que «la nueva normalidad no es la vieja normalidad».

Es decir, la idea que a todos se nos ocurriría, la que deseáramos es que casi todo se parezca mucho a lo anterior, pero probablemente no va a ser así, porque como dice Castells «no se trata de un paréntesis sino de un punto y aparte».

Un punto y aparte que va a significar que vamos a tener que hacer las cosas de forma diferente, que vamos a vivir de forma distinta y que vamos a trabajar de forma diversa. En consecuencia, también los estados, las administraciones públicas se tienen que comportar de una forma distinta.

Empezaré hablándoles de una propuesta que el CLAD realiza y que pueden aprobar todos los estados el 8 de octubre. Vamos a tener una reunión relacionada con la *Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública*.

CARTA DE INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA DEL CLAD

Propuesta para su aprobación en octubre de 2020

- Los cinco pilares de la innovación inteligente.
- Orientación y visión estratégica (el análisis de prospectiva en las administraciones públicas).
- La gestión del conocimiento.
- La inteligencia colectiva.
- Inteligencia artificial, robótica y Administración pública.
- Un modelo relacional democrático, inclusivo, abierto y transparente.

@SGENERALCLAD

4

Esta Carta ha sido discutida por todos los países. Muchos países han enviado observaciones, entre otros por cierto la Argentina, observaciones que se han aceptado. Vamos ya por el borrador número cinco, de manera que nuestra Carta —yo creo que con este borrador y quizás otro finalmente— será aprobada por unanimidad en la reunión de ministros y ministras de este año 2020, que se celebrará obviamente de forma virtual, aunque nos gustaría realizarlo de forma presencial.

En esta Carta, que nos sirve de introducción para esta charla, señalamos los cinco pilares de la llamada innovación inteligente:

- La primera, es una **ORIENTACIÓN Y VISIÓN ESTRATÉGICA**. Un análisis de prospectiva de las administraciones públicas: hacia dónde vamos, hacia dónde queremos ir. Esta es una parte importante de la innovación. Necesitamos ser además una institución proactiva que busque caminos nuevos y más eficientes de prestación del servicio público.
- La segunda, es la **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**. Llevamos muchos años con el planteo de que nuestro conocimiento se pierde físicamente, incluso cuando nuestros funcionarios de mayor edad se nos marchan o cuando abandonan la institución algunas personas esenciales para la organización. Aún no hemos

encontrado nuestro mejor sistema de gestión del conocimiento, a pesar de que la tecnología lo permite.

- El tercer aspecto, es la INTELIGENCIA COLECTIVA. Es decir, trabajar no sólo con la nuestra, o con la de nuestros colaboradores centrales, sino también con la de toda la organización y muchas veces también con los ciudadanos, con las empresas, de manera tal que la inteligencia existente, sea para todos y en beneficio de todos.
- También la INTELIGENCIA ARTIFICIAL. Estamos en los albores, hemos empezado ya la cuarta Revolución Industrial, vamos a utilizarla no sólo esporádicamente, sino de forma sistemática, vamos a digitalizar los expedientes, vamos a robotizar aquello que se pueda robotizar. Les hablaré más tarde de la asincronía en el servicio público. Es decir, que se puedan prestar los servicios en cualquier momento del día y de la noche, incluso en los periodos de vacaciones ¿Por qué? Porque la tecnología nos lo facilita. Es más, lo hemos hecho durante la pandemia. En consecuencia, de ahí tenemos que sacar experiencias, de manera tal que eliminemos plazos engorrosos o posibilidades de que se dilate el proceso de prestación del servicio, porque tecnológicamente podemos hacerlo de forma inmediata.
- Y el último aspecto, es el relacionado con la GOBERNANZA. Tenemos que construir entre todos en las administraciones públicas un modelo democrático, inclusivo, abierto y transparente. Una gobernanza democrática, un gobierno abierto, debe ser en definitiva una de las conclusiones básicas de esta *Carta iberoamericana de innovación en la gestión pública*.

Y por eso me gustaría transmitirles a ustedes y recordarles una máxima que todos debemos de tener presente: *innovar es crear valor público*.



Innovar es crear valor público. No sólo se crea valor público cuando hacemos las cosas más rápidamente, o cuando las realizamos con un costo menor, o logramos mayor satisfacción ciudadana, sino también cuando innovamos ¿Por qué? Porque ahí conseguimos una mayor eficacia y una mayor eficiencia generalmente. Por lo tanto, innovar es crear valor público y merece la pena que todos trabajemos en ello. Que estemos todos presentes en el proceso de innovación, es valioso. Y en función de ello, tras la pandemia, nos quedan lo que llamamos en el CLAD, los cuatro retos tras la pandemia.

RETOS

- 1. Fortalecimiento de las instituciones**
- 2. Mejora del funcionamiento de las administraciones**
- 3. Recuperar la confianza de los ciudadanos**
- 4. Prepararse para la IV revolución industrial**

@SGENERALCLAD 6

- El primero, es el **FORTALECIMIENTO DE LAS INSTITUCIONES**: no podemos tener, tras la pandemia, instituciones más débiles sino más fuertes.
- Segundo reto, **MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO** de las administraciones. Conviene recordar los inmensos sacrificios de nuestros ciudadanos durante todos estos meses. Continuamos con estas obligaciones de confinamiento y de no poder ir a trabajar, o no hacer la vida normal, incluso no despedir a los fallecidos, como todos hemos padecido. Tenemos que mejorar el funcionamiento de las Administración y recuperar la confianza de los ciudadanos.
- Tercer reto, **RECUPERAR LA CONFIANZA**, porque estos ciudadanos están en muchos países, en numerosas ciudades en un proceso, obviamente, de tensión, de angustia. Llevamos muchos meses y, en consecuencia, las administraciones tienen que esmerarse para que los ciudadanos vuelvan a confiar en ella.
- Y finalmente, el cuarto reto, es el de introducirse o **PREPARARSE PARA LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL**.

Sobre estas ideas voy a desarrollar mi intervención.

RETO 1

FORTALECIMIENTO DE LAS INSTITUCIONES

- + recursos financieros: debate del gasto público.
- + función pública profesional con neutralidad política en su desempeño.
- Una administración profesional exige menos recursos a medio plazo.

@SGENERALCLAD

7

El primer reto es el fortalecimiento de las Instituciones. El debate que vamos a tener va a ser «hemos gastado mucho, tenemos que reducir el gasto». En consecuencia, disminuir el número de los funcionarios, pagarles menos, reducir el sector público, disminuir el gasto público. Esa es una opción, es la opción clásica, es la opción neoliberal, la opción restrictiva, la opción de los llamados ajustes. Hay otras opciones.

Podemos recordar que muchos de nuestros errores en la pandemia, han sido provocados porque precisamente nuestras administraciones públicas no eran suficientemente sólidas, ni fuertes, no teníamos el número suficiente de médicos o de sanitarios o de personas especialistas en salud pública para atender la pandemia. En consecuencia, otra opción distinta es dedicar más personas para llevar a cabo esos servicios, comprar más máquinas, más instrumentos, prepararnos tecnológicamente para hacer frente a otras pandemias; y, en consecuencia, incluso aumentar el gasto público para fortalecer las instituciones.

El segundo aspecto relacionado con el fortalecimiento de las instituciones, es tener una función pública más profesional, con neutralidad política, que sea cada vez más

experta y capaz de concretar sus políticas públicas, incluso en situaciones como las que hemos tenido en estos momentos.

Y el tercer aspecto, es una idea que desde el CLAD pregonamos en todos los países, es que una Administración profesional exige menos recursos a medio plazo. Quizás al principio tengamos que contratar más personas, capacitarlas más, o crear más instituciones.

¿QUÉ PEDIMOS A LAS INSTITUCIONES DEL ESTADO?

- Capacidad para liderar las transformaciones sociales.
- Desempeño de un papel activador de la sociedad, de las organizaciones sociales y las empresas.
- Contar con los recursos necesarios y una posición que les permita convertirse en plataforma para la co-creación y para la innovación social.

@SGENERALCLAD

8

En consecuencia, ¿qué estamos pidiendo a las instituciones del Estado?

En primer lugar, exigimos capacidad para liderar las transformaciones sociales. No es una tarea fácil. No es por ser una institución, por ser el Estado que se lideran las transformaciones sociales. Ahora hay un libro reciente, que es *El pasillo estrecho* de Acemoglu y Robinson, que viene a poner de manifiesto que en muchos países los estados intentan hacer algo y no lo consiguen, o la sociedad intenta hacer algo y el Estado se opone. Entonces, hay que tener capacidad para las transformaciones sociales y las instituciones tienen que tener un papel activador de la sociedad, de las empresas, de las organizaciones, de los ciudadanos, en definitiva.

Y tenemos que contar en el Estado con los recursos necesarios. No pueden ser unas administraciones públicas raquílicas, unas instituciones que no tengan medios para llevar a cabo sus actuaciones. Tenemos que fortalecerlas y eso significa recursos.

Y, por lo tanto, hay algunas lecciones que podemos sacar de esta epidemia maléfica que, como dice un poeta español, José Manuel Caballero Bonald, «un dios obtuso nos quiere arrebatarse el futuro». Parece que es la verdad.

LECCIONES

- La epidemia ha demostrado que por ejemplo en la contratación pública puede hacerse muy rápidamente y cumplir los requisitos esenciales.
- Que se puede contratar a mayor velocidad, eliminando trámites innecesarios.
- Se hace necesaria una revitalización del sector público acompañada de una reforma que lo desburocratice y despolitice.

@SGENERALCLAD

9

La contratación pública se puede hacer mucho más rápido ahora que hemos tenido necesidad. Y esto es sumamente importante, porque de ahí podemos sacar lecciones en el sentido de que determinados plazos o ciertos requisitos no eran tan necesarios. Más allá de que, obviamente, no se trata de hacer una contratación pública que permita todo tipo de errores o de estafas al propio Estado.

Se puede contratar a mayor velocidad. ¿Son necesarios tres meses o seis, para presentar la documentación? ¿15 días, 20 días, para reunirse el comité? Creo que la inmensa mayoría de los estados y de las instituciones lo han logrado en menos tiempo. Se hace necesaria una modificación de la contratación en el sector público.

Las crisis pueden verse como elementos negativos, pero también como el momento en que empezamos un nuevo camino. Y muchas veces de las crisis, como lamentablemente de las guerras, hemos sacado también invenciones que han dado un importante salto adelante en la historia de la humanidad.

Otro de los aspectos que tiene que ver con esta epidemia es el reto número 2.

RETO 2

MEJORA DEL FUNCIONAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

- Transparencia-rendición de cuentas (control)-participación
- Culminar las políticas públicas emprendidas y no sólo iniciarlas

@SGENERALCLAD 10

El reto número 2 es el de la mejora del funcionamiento de la Administración Pública. Nuestra administración pública tiene que mejorar, tiene que esmerarse en la transparencia, en la rendición de cuentas que antes llamábamos control, y en la participación. Es decir, lo que hemos denominado en los últimos tiempos el gobierno abierto y que, en definitiva, es el fortalecimiento de la gobernanza.

Un aspecto importante, pero que muchas veces no se lleva a cabo, es el relacionado con la culminación de las políticas públicas emprendidas y no sólo su anuncio e iniciación. Las políticas públicas no pueden consistir en que hagamos un ferrocarril a medias, porque cuando ha terminado el periodo presidencial ya no tiene interés para el nuevo presidente. Las políticas públicas tienen que ser fundamentales para el desarrollo económico y social e igualitario de la sociedad. En consecuencia, de ser

posible, deben ser pactados entre todas las fuerzas políticas y, en consecuencia, deben llevarse adelante. Por lo tanto, tienen que culminarse.

El sector privado ha introducido nuevas formas de ofrecer servicios y, en consecuencia, las expectativas de los ciudadanos relativas a los servicios públicos han aumentado. El cambio de mecanismos de prestación de servicios reactivos a servicios proactivos.

@SGENERALCLAD

11

El sector privado, por otra parte, ha introducido nuevas formas de ofrecer servicios y nosotros en el ámbito público tenemos que culminar, tenemos que colmar las expectativas de los ciudadanos, que tienen más expectativas que antes. Los ciudadanos han visto como los prestadores de servicios, pueden hacerlo más rápidamente. En algunos países se hacen más velozmente que en otros y a veces cuando ello es ejercido por determinadas instituciones, se hace muy bien y muy rápidamente. Por tanto, los ciudadanos también piden que todo esto se haga mucho mejor.

RETO 3

RECUPERAR LA CONFIANZA DE LOS CIUDADANOS

- Fortaleciendo los servicios públicos
- Incrementando su eficacia y transparencia
- Rapidez en la contratación

@SGENERALCLAD 12

El reto número 3 es el de recuperar la confianza de los ciudadanos ¿Cómo? En primer lugar, fortaleciendo los servicios públicos como decíamos antes, generando mayor vigor a la institucionalidad, incrementando su eficacia, aumentando su transparencia y, por ejemplo, recordando que se pueden hacer las cosas más rápido y eficientemente. He puesto el ejemplo de la contratación, pero podemos poner el ejemplo de cualquier otro tipo de servicio.



@SGENERALCLAD

13

Un mundo en el que los efectos de nuestras acciones son conocidos casi en tiempo real obliga a estar en guardia sobre los resultados de nuestra acción, reconfigurando objetivos y metas.

Recordamos un pensamiento filosófico que viene a señalar que *un mundo en el que los efectos de nuestras acciones son conocidos casi en tiempo real obliga a estar en guardia sobre los resultados de nuestra acción, reconfigurando objetivos y metas*. ¿Por qué? Hace unos años, cuando se dictaba cualquier orden, decreto o ley, sólo meses después, incluso años, los ciudadanos eran conscientes de esa circunstancia. Hoy es automático. Las personas lo conocen de inmediato, están mucho más informadas. Es importante que la Administración actúe teniendo en cuenta este factor, como actúa por cierto el ámbito privado.

LABORATORIOS DE INNOVACIÓN

Los **laboratorios de innovación** comparten la característica de estar compuestos por personal multidisciplinario y con diferentes niveles de experiencia en el sector público, el sector privado, la academia y ONGs.

@SGENERALCLAD

14

En la Argentina se ha innovado ya desde hace algunos años. No solo instituciones públicas y no solo del Estado central, sino también de los Estados Federados o de las municipalidades o ayuntamientos han creado laboratorios de innovación con un funcionamiento razonable. Se ponen en marcha ideas que muchas veces no parten del ámbito público, sino del privado, organizaciones no gubernamentales, grupos de ciudadanos que se preocupan por determinadas materias. Del trabajo conjunto salen grandes ideas, o partes de grandes ideas, que permiten finalmente prestar unos servicios con una mayor eficacia.

RETO 4

PREPARARSE PARA LA IV REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

- Robotización
- Inteligencia artificial y algoritmos
- Digitalización de expedientes
- Funcionarios en teletrabajo.

@SGENERALCLAD

15

El reto número 4 es el de la Revolución Industrial. Hay que prepararse para ello. Ya hemos visto algunos comienzos en cada uno de nuestros países. Es la revolución relacionada con la robotización, con la inteligencia artificial y con los algoritmos, a los que también hay que vigilar. Porque estos algoritmos si no están suficientemente controlados por los poderes públicos pueden darnos resultados no deseados. La digitalización de expedientes que va a impedir que se intervenga irregularmente en la resolución de estos expedientes, concesiones, convenios o contratos.

Fíjense cómo en esta Revolución Industrial hay un aspecto que la República Argentina ha sido también innovadora, que es la cuestión del teletrabajo. Esto va a tener una extensión significativa y ya hemos hablado algunas veces con los colegas argentinos, incluso hemos escrito sobre esta materia, que ha editado el INAP. Cuando termine la pandemia, no sabemos exactamente cómo será la nueva normalidad. Pero sí sabemos que esta experiencia que ha sido muy positiva para el teletrabajo, se va a extender y en consecuencia, ello va a suponer alteraciones y avances importantes en el ámbito de la prestación de los servicios públicos.

LA GESTIÓN PÚBLICA

- Tiene que buscar nuevas formas de innovar
- Abandonar requisitos y procedimientos engorrosos y dilatados.

@SGENERALCLAD

16

La gestión pública tiene que buscar nuevas formas de innovar. No son las mismas de siempre y no se trata de gestionar más rápidamente, sino que lo tiene que hacer de otra manera. El teletrabajo es una manera, pero hay otras. Existen muchos caminos que se pueden utilizar o que están utilizando ya determinadas empresas punteras en el ámbito privado y que en el ámbito público también se puede.

Y, a lo mejor hay que abandonar determinados requisitos y procedimientos engorrosos y dilatados. Fíjense que la inmensa mayoría de los datos que le pedimos a los ciudadanos son datos que el Estado tiene repartidos en distintos departamentos, instituciones o incluso municipalidades o estados federados. Pero eso no es culpa del ciudadano, eso será culpa de las administraciones públicas. Por lo tanto, es importante que muchas de estas cuestiones se hagan de forma automática y no le pidamos al ciudadano «traigan un certificado, tráiganme otro segundo certificado, tráiganme por favor un documento que atestigüe...».

Recuerden ustedes que para el pago de los impuestos la Administración Fiscal lo sabe todo. Si la Administración lo sabe todo, por qué no lo podemos utilizar en aquellas cuestiones que estén relacionadas con nosotros mismos. Yo creo que se

puede hacer, se está haciendo cada vez más, en los países más desarrollados. Todos debemos esforzarnos en este aspecto.

DISRUPCIÓN

- Cambio en otra dirección, dirigido a una nueva normalidad.
- Para solucionar problemas distintos en una sociedad diferente.
- Idear formas diferentes de hacer las cosas.

@SGENERALCLAD 17

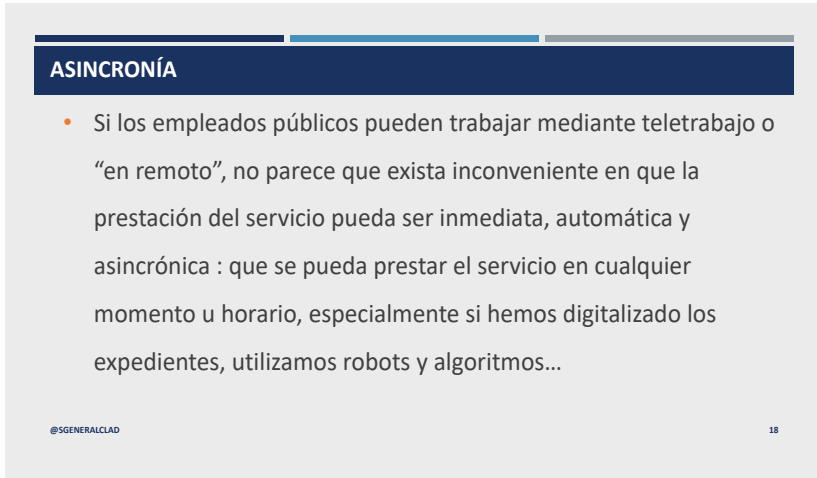
Hay un aspecto de singular importancia que debemos utilizar mucho, que es la disrupción.

La disrupción es el cambio en otra dirección distinta, dirigido hacia una nueva normalidad. La pandemia no había sucedido antes, de manera que no sabemos qué es lo que va a ocurrir al día siguiente. No sabemos cómo vamos a tener que hacer las tareas. No conocemos si vamos a tener que estar situados a metro y medio de distancia cada uno de nosotros, si deberemos tener que utilizar el barbijo o tapabocas, si podremos darnos la mano, si vamos a poder hacer reuniones presenciales o no van a ser posibles, si lograremos tener mucha Administración virtual o vamos a tener Administración presencial como siempre, si tendremos colas en los edificios públicos o todo el mundo va a tener que hacer una especie de cola telemática en la pantalla de nuestro ordenador.

Por tanto, tenemos que hacer las cosas de distinta forma. Va a ser una sociedad diferente, la «nueva normalidad» será distinta como decíamos antes. En consecuen-

cia, los problemas serán distintos también, y tendremos que intentar solucionarlos de forma diferente. Idear, en definitiva, formas diferentes, incluso contrarias a la tradición, de hacer las cosas, eso es la disrupción.

Otro aspecto que a mí me parece de relevancia es la ASINCRONÍA.



ASINCRONÍA

- Si los empleados públicos pueden trabajar mediante teletrabajo o “en remoto”, no parece que exista inconveniente en que la prestación del servicio pueda ser inmediata, automática y asincrónica : que se pueda prestar el servicio en cualquier momento u horario, especialmente si hemos digitalizado los expedientes, utilizamos robots y algoritmos...

@SGENERALCLAD 18

La asincronía es la que se deduce de todo este trabajo que hemos estado haciendo en los últimos tiempos de teletrabajo o en remoto y, por lo tanto, no parece que exista inconveniente en que en la prestación de servicios pueda ser inmediata, automática y asincrónica. Es decir, que se pueda prestar en cualquier momento u horario, especialmente si los expedientes están digitalizados, utilizamos algoritmos o robots.

En consecuencia, si tenemos las condiciones adecuadas, la solicitud se puede presentar a las cuatro de la madrugada y automáticamente se puede solucionar de forma inmediata, incluso muchas veces solo con la supervisión del funcionario correspondiente. Ya no hará falta esperar los quince días correspondientes.

La innovación en el ámbito público es el resultado del equilibrio entre el deber de mantener la estabilidad de las regulaciones, especialmente para el ámbito económico privado, y por otra parte la necesidad de desarrollar nuevas formas de abordar los problemas de la sociedad:
INNOVAR

@SGENERALCLAD

19

La innovación en el ámbito público es el resultado del equilibrio entre el deber de mantener la estabilidad de las regulaciones, especialmente para el ámbito económico privado y por otra parte, la necesidad de desarrollar nuevas formas de abordar los problemas de la sociedad. No podemos cambiar la legislación relativa a la alimentación cada día, y alterar las normas de tráfico cada fin de semana, y modificar los sistemas relacionados con la petición de subvenciones o ayudas, o los estudios universitarios, etc. cada día.

Tiene que haber una razonable permanencia, un equilibrio entre la estabilidad de las regulaciones y la innovación necesaria e imprescindible.

INNOVACIÓN NO ES SÓLO TECNOLÓGICA:

Hay que crear un **paradigma de trabajo distinto**:

1. Ser más ágiles y flexibles
2. Incorporar **nuevas ideas y metodologías** (y no sólo la visión jurídica)
3. Mejorar la **coordinación entre los departamentos y organismos**, buscando la colaboración con las otras instituciones y sobre todo con los ciudadanos.

@SGENERALCLAD

20

La innovación no es sólo tecnológica, es crear un paradigma de trabajo distinto, ser más ágiles y flexibles, incorporar nuevas ideas y metodologías y no solo la visión jurídica que era la tradicional en las administraciones públicas. Hay que incorporar la visión económica, politológica, estadística, tecnológica en la resolución de los problemas públicos.

Mejorar también, y este es un elemento sumamente importante porque es extensivo a todos los países, la coordinación entre los diversos departamentos y organismos. Fíjense los organismos e instituciones que tenemos en todos los países, incluso en los países de menor número de habitantes de nuestros 23 países miembros del CLAD. La creación constante y en número considerable, de organismos e instituciones (con frecuencia solo formalistas y discursivas como señala el profesor Luis F. Aguilar) es un mal muy extendido en las administraciones iberoamericanas, especialmente si comparamos con sus resultados.

En consecuencia, hay que coordinarlos adecuadamente y no exigir la carga de la prueba a los ciudadanos, sino a los organismos que deben coaligarse entre sí, que deben colaborar entre sí, que deben realizar las actuaciones de forma tal que haya un beneficio para los ciudadanos y no una mayor dificultad.

ENSEÑANZAS DE LA PANDEMIA

- Teletrabajo o trabajo remoto generalizado
- Tramites suprimidos
- Resultados sin presencia física en las oficinas
- Inversiones tecnológicas
- Capacitación acelerada
- Generalización actividades virtuales

@SGENERALCLAD

21

Tenemos varias enseñanzas de la pandemia:

- PRIMERA ENSEÑANZA, hemos aprendido, aunque esporádicamente lo hubiéramos experimentado, la importancia del TELETRABAJO o trabajo remoto ¿cuántos de nosotros alguna vez lo habíamos hecho? Ahora lo hemos hecho de forma sistemática y a veces hay que decir con un gran esfuerzo por parte de los funcionarios, incluso con mayor número de horas que presencialmente.
- SEGUNDA CUESTIÓN, se han SUPRIMIDO TRÁMITES cuando ha habido una urgencia especial en la resolución de los asuntos. ¿Y qué ha pasado? No ha pasado nada especialmente grave, alguna vez desde luego ha habido alguna cuestión de carácter delictiva, pero lo normal no ha sido eso, lo normal ha sido un funcionamiento razonable de las administraciones públicas y, sobre todo, más veloz.
- TERCERO, ha habido buenos resultados de las administraciones públicas sin presencia física en las oficinas. Este hecho es relevante: La oficina estaba cerrada y, sin embargo, hay resultados. El INAP estaba cerrado y, sin embargo, seguía funcionando. Esto es importante, significa que la presencia no es siempre necesaria, atestigua que podemos resolver cuestiones más allá de

la apertura de la puerta de la institución correspondiente. Esto es un cambio paradigmático, es un cambio epistemológico. El funcionario era una persona que iba desde las 8.00 h hasta las 16.00 h y ahora resulta que no tiene por qué estar allí, porque el necesario servicio que necesito me lo da.

- CUARTO ASPECTO, se han hecho incluso INVERSIONES TECNOLÓGICAS a toda velocidad. Algunas instituciones han tenido que dotar a sus trabajadores de computadoras, de ordenadores, de laptop, suficientes para llevar a cabo su trabajo y han ampliado los servidores correspondientes y eso ha tenido como consecuencia también una capacitación acelerada, no solo de los funcionarios, sino también de los jefes y de los responsables, que habitualmente no habían trabajado con este tipo de instrumentos.
- En definitiva, otra de las enseñanzas y quizás la que las engloba a todas se refiere a la generalización de las ACTIVIDADES VIRTUALES. Las actividades virtuales no han sido sólo de algunos organismos punteros, algunos organismos más tecnológicos. Han sido todos, incluso aquellos que las han reinventado en ese momento para estar presentes, para estar vivos institucionalmente.

En el final de la intervención les voy a recordar a ustedes las ideas más esenciales que les he señalado.

Primero, traté de responder a la pregunta ¿qué es una Administración innovadora? y la defino con unas cuantas características, con seis caracteres.

¿QUÉ ES UNA ADMINISTRACIÓN INNOVADORA?

- **Cuenta** con funcionarios profesionales permanentes, preparados y motivados.
- **Utiliza** las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones continuamente.
- **Colabora** con los ciudadanos y las empresas.
- **Planifica** y Ejecuta las políticas públicas
- Se **apropia** de la creatividad ciudadana de inmediato.
- **Practica** la gobernanza democrática: transparencia, ética y rendición de cuentas.

@SGENERALCLAD

22

Es aquella que:

- Cuenta con funcionarios profesionales permanentes, motivados y preparados.
- Utiliza de forma sistemática las tecnologías de la información y de las comunicaciones.
- Colabora con los ciudadanos y las empresas. No sólo administra.
- Planifica y ejecuta las políticas públicas, las ejecuta. No sólo habla de ellas, no solo las promete, las lleva a cabo.
- Se apropia de la creatividad ciudadana de inmediato. Tiene una ventana abierta para recibir estas ideas y cuando las recibe se apropia de ellas.
- Practica la gobernanza democrática, que consiste administrar los asuntos públicos basándose en la transparencia, la ética y la rendición de cuentas.

LA INNOVACIÓN DEBE ALCANZAR A

- Los jefes
- Los directivos
- Los funcionarios o servidores públicos
- Los ciudadanos: sistemas de firma e identificación electrónica, participación en redes, correspondencia digital...
- Las empresas

@SGENERALCLAD 23

La innovación no solo es un tema de los funcionarios porque debe abarcar a los jefes, a los políticos, a los ministros, a los presidentes, a los subsecretarios, a los secretarios de Estado, a los directivos también, a los funcionarios o servidores públicos, a los ciudadanos.

Hay que educar también a los ciudadanos porque a veces se ponen en marcha determinadas actuaciones y los ciudadanos no responden. Hay que interesarlos y capacitarlos. Por ejemplo, los sistemas de firma de identificación electrónica, que a veces en algunos países se ponen de manifiesto, pero los ciudadanos no los utilizan. En la participación, en la correspondencia digital que se inventa en determinados países y no se pone en funcionamiento porque no tienen público suficiente.

Y, en definitiva, ¿cómo debe ser nuestra Administración del futuro?

LA ADMINISTRACIÓN DEL FUTURO DEBE SER:

- **Más innovadora:** creación, experimentación, premiar lo nuevo, inventar.
- **Más disruptiva:** hacer cosas diferentes, iniciar caminos no explorados, experimentar
- **Más asincrónica:** aprovechar teletrabajo y prestar servicios permanentes
- **Más tecnologizada:** abrirse a la IV revolución industrial en cooperación con empresas y ciudadanos

En definitiva, más preparada para prestar los servicios públicos eficaz y eficientemente

@SGENERALCLAD

24

- Primero, debe ser más innovadora. Aún más innovadora, que cree, que experimente, que premie lo nuevo, invente incluso, porque hay talento humano en las administraciones públicas.
- Segundo, que sea más disruptiva, que haga cosas diferentes, que inicie caminos no explorados, que experimente.
- Tercero, que sea más asincrónica que aproveche el teletrabajo y que preste servicios de carácter permanente más allá de un horario establecido.
- Y también que sea más tecnologizada, que se abra a la cuarta Revolución Industrial que está aquí ya en cooperación, por cierto, no sólo con los más listos del lugar que están en el INAP o en la Administración Pública, sino también con los ciudadanos y con las empresas.

En definitiva, que sea una administración más preparada para prestar los servicios públicos eficaz y eficientemente. Muchas gracias.

Preguntas

P Norberto Vázquez, investigador del INAP: las propuestas innovadoras en las administraciones públicas muchas veces chocan con las normativas vigentes, ¿cómo se contempla este obstáculo desde la nueva Carta Iberoamericana de Innovación?

R Muchas veces, yo diría que todas las veces, todas las veces. Cuando entré en la Administración hace ya muchos años como ustedes conocen, le pregunté una vez a mi jefe si podíamos hacer algo y me dijo como gran argumento «es que eso no se ha hecho nunca» y yo le dije «hombre, no se ha hecho nunca, pero probablemente...» y me interrumpió diciendo «no, es que eso me da mucho miedo». El planteamiento de la buena gestión clásica era el planteamiento del precedente, de hacer las cosas como se han hecho siempre. De hecho, uno de los grandes problemas de esta pandemia es que no había precedentes y como no había precedentes no sabíamos qué hacer.

La persona funciona según la experiencia. Entonces, con mucha frecuencia nos vamos a encontrar que nuestras ideas innovadoras están en contradicción absoluta, incluso con la norma. Entonces lo que hay que hacer es lo que hizo Portugal.

Portugal inventó hace un año un sistema en el que le dejaba a los organismos públicos la posibilidad de cambiar sus procedimientos administrativos, teniendo en cuenta su propia experiencia antes de llegar al parlamento para modificar. Se lo concedía al consejo de ministros durante un tiempo determinado para ver los resultados. ¿Por qué? porque imagínense ustedes que quieren transformar

en algo cualquiera los procedimientos en el caso del INAP que tienen rango de ley. Inician el procedimiento para la modificación legal y con mucha suerte dos años después tienen el resultado. Claro, dos años es un tiempo infinito hoy en día, infinito. En consecuencia, ¿qué hace el Consejo de ministros? los autoriza, obviamente después de haberlo justificado adecuadamente. Los autoriza con un decreto, o con cualquier norma de esta naturaleza, por un tiempo determinado. Si resulta bien, se modifican los procedimientos por medio de la ley correspondiente, pero ya va funcionando el procedimiento.

Es decir, se pueden hacer las cosas si hay voluntad, si hay conocimiento; y sobre todo si hay conciencia de que existe un problema que puede ser solucionado. Si hay alguna contradicción con alguna norma, cambiemos la norma y esta idea que han puesto en práctica los portugueses es una idea que puede ser muy útil. El Ejecutivo previamente lo pone de manifiesto y luego va al legislativo para que lo modifique. Porque eso sí que tarda más tiempo y es lógico porque las leyes no se pueden hacer en diez días.

P Gustavo Melvedef: uno de los problemas para innovar en el Estado es que no existe un procedimiento para que los agentes presenten propuestas innovadoras, ¿cómo superar este obstáculo?

R La pregunta tiene una especie de trampa en sí misma. Es decir, la innovación no sabe mucho de procedimientos. En consecuencia, lo que tenemos que tener decíamos en la innovación antes, es que la innovación tiene que venir desde el Presidente de la República hacia el último de los ciudadanos. En consecuencia, no podemos tener un jefe como decíamos con anterioridad, es decir un jefe que le presentemos una idea y nos diga que no porque eso no se ha hecho nunca. Tenemos que tener un jefe o una jefa que nos anime a iniciar ese camino. Que constituya equipos de trabajo, grupos humanos en los que participen varias personas y vayan proponiendo ideas.

Todos hemos aprendido los sistemas como el *brainstorming*, no se trata de que todas las ideas que salen las llevemos a efecto, pero con que saquemos

una, hemos justificado la reunión. Entonces, dicen no existen procedimientos, el procedimiento lo inventamos también, es una propuesta.

La Administración Pública como Weber dejó escrito ya hace 100 años (acaba de ser el centenario del fallecimiento) debe basarse en procedimientos reglados. Hoy sí existe un derecho de petición, un derecho de propuesta, un derecho de pensar y proponer, en definitiva, hacer la tarea de alguna forma distinta.

Rodrigo Luis González Cao nos pregunta, ante las limitaciones de infraestructura ¿cuál es la prioridad de innovación en las administraciones públicas para lograr un impacto efectivo en la sociedad que aumente la valoración del aparato institucional público?

La prioridad debería ser escuchar, abrir canales, por ejemplo, se me ocurre en el INAP que, seguro que lo tienen ya establecido, sistemas en los que las personas puedan proponer modificaciones, sistemas en los que los responsables escuchen a aquellos que son las personas que sufren los servicios porque a veces los sufren, o a los que se les prestan los servicios.

Por lo tanto, esa sería la prioridad, escuchar, pero escuchar para resolver. No sólo escuchar para decirle «que bien está usted, muchas gracias, le voy a dar un diploma por haberme presentado una nueva idea», no. Que aquello sirva efectivamente para mejorar.

Si hacemos, por ejemplo, un curso en el INAP y hay varias personas que nos plantean la forma de mejorar ese curso, ¿cuál es la prioridad?: que la siguiente edición del curso contenga ya esa mejora. Esa es la idea, e incluso que estas personas que nos lo han propuesto trabajen con nosotros en modificar el curso.

Es decir, la prioridad en las políticas públicas creo que básicamente es escuchar a las personas, escuchar a los interesados, escuchar incluso a las empresas, o a los científicos. Fíjense que mejor nos hubiera ido si hubiéramos estado escuchando a los científicos desde hace mucho tiempo. Y, fíjense como en estos momentos es esencial que los científicos nos den las pautas, los caminos por los que tenemos que avanzar. Otra cosa es, que los responsables políticos digan

la velocidad en la que nos introducimos en el camino, pero el camino adecuado, obviamente lo marcan los científicos y hay que escucharlos. Y cuando digo los científicos, digo también los científicos sociales, las universidades que estudian durante muchos años ese tipo de cuestiones.

P Sabrina Moya, ¿estamos en una etapa de transición, el cambio de paradigma, primero capacitar para la mejora de todos los trabajadores, la innovación es parte de toda esta etapa?

R Yo creo que sí. Una cosa es un cambio de paradigma que triunfa en el ámbito universitario, académico, científico y otra cosa es un cambio de paradigma que triunfa en la en el ámbito institucional. Yo creo que desde el punto de vista científico o académico el cambio de paradigma es evidente, pero desde el punto de vista institucional, incluso social, lo tenemos que llevar a efecto. Si no lo llevamos a efecto, si no lo empujamos, ¿cuántos años hace que las universidades predicen muchas ideas y luego las administraciones públicas no las llevan a cabo? Muchos. Ahora se habla mucho de que en el proceso selectivo para acceder a la Administración Pública a los nuevos empleados públicos debe utilizarse esencialmente el conocimiento de las habilidades, de las competencias. Pero muy pocos países lo hacen, todos hablamos de eso, se dice en la universidad desde hace por lo menos 25 años, pero a la hora de la verdad esto se efectúa pocas veces.

Preguntas relacionadas entre sí que tienen que ver con la gestión del conocimiento.

P Jorge Aguirre pregunta, ¿cómo ve la aplicación efectiva de la gestión del conocimiento, el papel a desempeñar de la Administración Pública luego de la pandemia?, Marisa Peralta pregunta, ¿cómo aplicar la instrumentación de la Gestión del Conocimiento en la Administración Pública? Y, por último, Liliana pregunta, ¿es posible que la aplicación de la inteligencia artificial

en el trabajo de la Administración Pública se dificulte por la oposición de los sectores gremiales?

- R Empiezo por la última, por la pregunta de Liliana. Lo que yo haría sería primero tratar de pactar con los sectores gremiales, tratar de hablar con ellos. Explicarles que nadie va a salir perdiendo con un planteo de esta naturaleza. Sí es posible que todos vayamos a esto a lo que se llama tradicionalmente ganar-ganar. Y, en consecuencia, a veces cuando se les explica se llega a acuerdos, pero es evidente que se puede en un momento determinado sufrir la contradicción de determinados colectivos y a los que hay que hacer un esfuerzo de comunicación específico.

Y, en relación con la gestión del conocimiento, yo los animaría a que consulten lo que va a ser aprobado casi con total seguridad dentro de poco, que es la *Carta Iberoamericana de la de la Innovación en la Gestión Pública*. Allí, por ejemplo, se plantea que incluso se hagan unidades especiales relacionadas con la innovación dentro de los diversos organismos. Y, en consecuencia, de la gestión del conocimiento, que no se pierda conocimiento, sino que se gane una vez tras otra. Que cuando se nos cambien los funcionarios, se nos cambien los directivos, se nos cambien los cursos, no vayamos abandonando las enseñanzas que hemos tenido.

Pero, por ejemplo, se puede hacer reuniones sistemáticas sobre la materia, se puede obligar a las personas a redactar informes con unos esquemas determinados simples y que se archiven telemáticamente y que puedan ser consultados por todos. Se puede pedir incluso a los propios alumnos que sus experiencias —estamos hablando de la capacitación— las plasmen en la propia página web de la institución.

Es decir, creo que hay que dejar también a los propios funcionarios y a las personas que están en relación con una determinada actividad administrativa, que nos propongan ideas. No sería malo tener personas responsables en este tipo de cuestiones, en cada uno de los organismos que vayan poco a poco dirigiendo las propuestas, estableciendo cuáles son las medidas esenciales que

deben tener cada uno de los organismos; y luego dejándoselas a los servidores públicos del futuro.

P María Arroyo, ¿no cree que con el teletrabajo se pierde la cultura propia del trabajo como ser horarios, relaciones interpersonales?

R Algo se pierde. Yo creo que debemos hacer una combinación entre el trabajo presencial y el teletrabajo, entendiendo también por teletrabajo, la petición de algunos resultados específicos.

A veces cuento una anécdota que me ocurrió con uno de mis más estrechos colaboradores, que en un determinado momento después de muchas reuniones, iba a venir el Ministro a nuestra institución y decidimos hacer una serie de propuestas, un conjunto de ideas para que el Ministro las hiciera suyas. Teníamos que construir un discurso, un discurso del Ministro. Hacer un discurso entre seis personas es imposible. No nos poníamos de acuerdo. Había que hacer una propuesta y luego los demás establecer *addendum*, modificaciones o llamar la atención sobre determinados errores o propuestas. Entonces se me ocurrió enviar a su casa a mi colaborador. Le dije «vete a tu casa y dentro de dos días me traes una propuesta». La reacción del resto de los trabajadores que estaban en el proyecto fue muy negativa, en el sentido de decirle a este colaborador «¡Vaya qué suerte dos días en tu casa!», «eso no vale, aquí hay que venir todos los días a trabajar, estar aquí y quedarse hasta que el jefe te llame», etc. Esta persona trajo un discurso y bien elaborado. Luego lo corregimos muy poco, prácticamente nada. Por lo tanto, el resultado fue positivo, si se hubiera quedado en la oficina, no lo hubiera podido lograr. Estoy diciendo que, desde luego, la interactividad fue al ver la cara de las otras personas cuando nosotros hacemos una propuesta.

En consecuencia, la presencialidad en los organismos públicos me parece necesaria, pero también hay que combinarla con la posibilidad de hacer actuaciones de carácter virtual.

Y una última llamada que me preocupa: no utilicemos el teletrabajo prácticamente solo para las mujeres, que al final se convierte en un sistema en el que con una mano están haciendo la lavadora de la ropa, con otra están fregando los platos, y simultáneamente están escuchando a los niños y contestan un correo electrónico. Es decir, el teletrabajo tiene que ser algo más sistemático para los hombres y para las mujeres. Y, cuidado, creo que Freud era el que decía que «el trabajo era un remedio contra la locura» porque también conoces a otras personas y estar todo el día metido en tu casa que a lo mejor tienes 60 metros, 80 metros, 100 metros no es tan satisfactorio.

- P Alejandro Estévez, Director Institucional del INAP, pregunta: se observa que las administraciones públicas se están tecnologizando, los países están queriendo innovar, tecnologizarse, informatizarse, etc. Algunos lo llaman modernización, es una idea incompleta, otros lo llaman cambio tecnológico que es un poco más descriptivo y más justo conceptualmente a mi criterio.**

Al mismo tiempo América Latina tiene una fuerte corriente de desigualdad social. Las sociedades latinoamericanas están con niveles de pobreza inusitados, 30% o más. Y creo que se va a incrementar luego de esta pandemia. ¿Cómo hacer para que esa Administración Pública no quede tan lejana a esa gente que necesita ser incluida? ¿Cómo superar esa brecha tecnológica que no es sólo tecnológica, es social? Entonces para que la Administración Pública no se elitice, no se transforme en una tecnocracia, expertos en una digitalidad que no llega a todo el mundo, ¿qué se debe hacer?

- R** Estoy de acuerdo contigo, en el análisis. Lamentablemente, cada vez que existe una crisis, más tarde lo que hay es un mayor empobrecimiento de las capas sociales más desfavorecidas. Todos los análisis vienen a señalar eso, de hecho, en la última crisis el resultado fue un mayor empobrecimiento. De hecho, como todos ustedes conocen en muchos de los países la crisis inmediatamente anterior supuso movimientos sociales muy importantes y caída de las clases

medias hacia los sectores más proletarizados de la sociedad, por lo tanto, más empobrecimiento de la sociedad.

¿Qué es lo que podemos hacer? Creo que el planteamiento se refiere por una parte al fortalecimiento de las instituciones, y por otro lado a los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible).

El fortalecimiento de las instituciones, y por eso he insistido tanto. He repetido la misma idea varias veces. No podemos dejar que las instituciones sean más débiles, no podemos dejar que los servicios de salud sean más endebles, los servicios sanitarios, los servicios sociales, los servicios de desempleo, los servicios de protección de los trabajadores. Tenemos que hacerlos más fuertes, porque eso es una forma de luchar contra la desigualdad. A los grandes potentados, a los grandes ricos no les interesan los servicios públicos, no los utilizan. Utilizamos los servicios públicos la clase media y las clases desfavorecidas de la sociedad. En consecuencia, hay que fortalecer los servicios públicos, las instituciones públicas.

Y el segundo aspecto se refiere a los ODS.

Los ODS son un gran programa de gobierno mundial. Y ya que esta pandemia ha sido mundial, hagamos que los ODS también lo sean. Uno de los elementos esenciales de los ODS es la lucha por la igualdad, la lucha contra la desigualdad y contra la pobreza.

Un elemento digamos positivo que les dejo a ustedes, fíjense que el grado de desigualdad de nuestros países es menor desde el punto de vista digital que desde el punto de vista social. ¿Por qué? Porque muy probablemente en todas las familias hay un celular, hay una capacidad de conexión y muchas veces eso ha supuesto que en definitiva hay una posibilidad de conectarse con los poderes públicos. Mientras que a veces, por la lejanía, por la distancia o por las condiciones de vida de las personas, la desigualdad social es mucho mayor. Por lo tanto, aprovechemos esta posibilidad de conexión prácticamente universal

en todas las personas, con todas las familias para conseguir que la desigualdad social sea menor.

CUINAP | Argentina, Cuadernos del INAP

Año 1 – N.º 31 – 2020

Instituto Nacional de la Administración Pública

Av. Roque Sáenz Peña 511, Ciudad Autónoma de Buenos Aires,
CPA C1035AAA, Argentina.

Tel. 4343 9001 – cuinap@jefatura.gob.ar

ISSN 2683-9644

Editor responsable

Alejandro M. Estévez

Idea original

Carlos Desbouts

Edición/corrección

Natalia Staiano

Arte de tapa

Roxana Pierrri

Federico Cannone

Diagramación

Edwin Mac Donald

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no comprometen la posición oficial del INAP.

INAP no asume responsabilidad por la continuidad o exactitud de los URL de páginas web externas o de terceros referidas en esta publicación y no garantiza que el contenido de esas páginas web sea, o continúe siendo, exacta o apropiada.

Los Cuadernos del INAP y su contenido se brindan bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial 2.5 Argentina. Es posible copiar, comunicar y distribuir públicamente su contenido siempre que se cite a los autores individuales y el nombre de esta publicación, así como la institución editorial.

El contenido de los Cuadernos del INAP no puede utilizarse con fines comerciales.

Esta publicación se encuentra disponible en forma libre y gratuita en:

publicaciones.inap.gob.ar

Septiembre 2020

Secretaría de
Gestión y Empleo Público



Jefatura de
Gabinete de Ministros
Argentina