



PROTAGONISTAS DE LA INNOVACIÓN PÚBLICA



Eloy Cuéllar

Gerente de la Ciudad de Madrid

Entrevista de Encarna Hernández

Aunque a Eloy le parece “osado” definirse a sí mismo como un innovador público, lo cierto es que este recorrido que hoy emprendemos junto a él en esta entrevista nos lleva de forma irremediable a hablar de la transformación de un sector público más innovador, pero también más transparente y más sostenible como un reto que va de la mano, ante todo, de personas emprendedoras que trabajan para dar respuesta a las expectativas y necesidades de una ciudadanía “madura”.

El gerente de la ciudad más grande de España nos habla también del Madrid que quiere para el futuro más inmediato, uno que esté unido a la sostenibilidad medioambiental, la igualdad y la equidad, al derecho efectivo de vivienda, la convivencia y a una gobernanza más participativa.

Analizamos los principales proyectos en los que hoy está inmerso el Ayuntamiento de Madrid en ámbitos como la digitalización, la innovación, el buen gobierno y la gestión del talento. También echamos la vista atrás para conocer qué otros proyectos y personas le han marcado en su carrera como empleado público.

Una entrevista didáctica donde las haya, pero también esperanzadora por la Administración que hábilmente dibuja nuestro protagonista (aunque no acabe de gustarle esa definición) de la innovación pública.

Innovación pública: 3 paradigmas para el pensamiento

“La verdad es que he tenido la oportunidad y también la suerte de aprender y compartir proyectos con muchos de los mejores equipos de gestores públicos de este país”. Así es como inicia esta entrevista nuestro humilde protagonista, aunque su trayectoria en la Administración bien podría ser calificada de extraordinaria.

Para Eloy, ser gerente del Ayuntamiento más grande en España se resume en “una oportunidad única de contribuir a la mejor gestión pública desde la responsabilidad”. El Ayuntamiento de Madrid es la organización encargada de gestionar una ciudad de más de tres millones de habitantes; en sus palabras, por su dimensión y características, “es una maquinaria maravillosa capaz de poner en marcha, todos los días, las políticas y servicios públicos que necesita una ciudad”. Esta institución se constituye por un grupo de profesionales “extraordinariamente cualificados” que, dentro de este ecosistema organizativo, desarrollan todo su talento.

Los paradigmas que condicionan la gestión pública son tres: innovación, transparencia y sostenibilidad

“Eloy, ¿te defines como un innovador público?”, preguntamos sin más. “Me parece muy osado definirme como innovador”, contestó rápidamente. ¿La razón? Durante su vida profesional se ha encontrado experimentando diferentes paradigmas aplicados a la gestión pública, el primero de los cuales fue, por supuesto, la modernización. “España necesitaba de una Administración que fuera capaz de democratizarse y orientarse a la ciudadanía”.



Sin embargo, existe otro rondando su cabeza y no sin razón. “A finales de los ochenta llegaron las teorías de la Nueva Gestión Pública (NGP), muy al albur de la exacerbada crítica a lo público de la Escuela de Chicago. La teoría de la nueva gestión convirtió al ciudadano en cliente, lo que a mi juicio fue reduccionista y nos obligó a repensar lo público con una orientación hacia los resultados demasiado inmediatos”. Si bien la NGP contribuyó a repensar la gestión en términos de calidad del servicio, partía de una premisa que Eloy no compartía: que la gestión privada era mejor que la pública. “A mi modo de ver, esta simplificación misticadora y sin fundamento científico lastró el impacto de la NGP, pues derivó en la constante aplicación infructuosa de metodologías de gestión empresarial al sector público en abierta confrontación con el derecho administrativo”.

A pesar de la dura crítica, también reconoce que hubo elementos positivos, como la orientación de las Administraciones Públicas a la prestación de servicios y un cierto acercamiento entre la gestión pública y la privada que dio lugar a una suerte de management aplicado a la Administración y a iniciativas de cooperación interesantes: compra pública innovadora, desarrollo de



nuevos servicios a partir de la reutilización de datos abiertos o la implantación de la Administración electrónica.

El primero, piensa, "es un correlato de la NGP que pone el énfasis en la necesidad de adaptación de las Administraciones Públicas al cambio tecnológico tan vertiginoso que estamos experimentando". Considera que este término se utiliza de manera inflacionaria como consecuencia del shock que están produciendo las nuevas Tecnologías de la Información. Eloy se identifica, en cambio, con la aproximación que lleva a cabo Christian Bason, Director del MindLab del gobierno danés, entendiendo "la coproducción como el diseño y producción de servicios públicos contando con todos los recursos existentes en un sistema dado. Una visión

transversal que, de materializarse, tenderá a crear un mayor valor público".

Respecto a la transparencia, "que ha sido una demanda social en la última década como epifenómeno de la desafección política", asegura que se presenta como una especie de antídoto contra la corrupción y que lo será de manera más efectiva si no se desvirtúa su papel instrumental. "No se trata de inundar las webs institucionales con numerosos documentos, sino de que la ciudadanía acceda de manera fácil y amigable a la información necesaria para conocer los efectos de la acción pública y participar en la toma de decisiones".

Finalmente, pero siendo más importante que las dos anteriores, nos habla sobre sostenibilidad que, a su

juicio, “es el paradigma fundamental de nuestro tiempo”. ¿Cuál debe ser el papel de la Administración Pública en la sociedad y cómo se ha de regular esa relación? ¿Qué catálogo de servicios y prestaciones será viable y deseable para las próximas décadas de cara a responder adecuadamente a las necesidades sociales? ¿Cómo se va a financiar lo público en un contexto de economía digital altamente interconectada y donde pareciera que el flujo económico es tan determinante en la actividad que es casi un resultado? ¿Cómo vamos a desarrollar la gestión de las personas en el futuro? Son algunas de las interrogantes que Eloy plantea.

La Administración, en su doble condición de reguladora y gestora, tiene que dar lugar a políticas internas y externas que garanticen la sostenibilidad. “Pensar en sostenibilidad es pensar en las próximas generaciones, lo que exige responder a todas estas preguntas”.

**En sus tres dimensiones interrelacionadas
—económica, social y medioambiental—,
la sostenibilidad es el mayor reto
al que la Administración Pública
se enfrenta**

Un presente cargado de futuro

La carrera de Eloy Cuéllar es larga y, en el camino, tuvo la fortuna de encontrarse con buenos maestros y maestras, y asegura que es “todo un reto estar a la altura”.

HITOS EN SU TRAYECTORIA PROFESIONAL

- Aprendí mucho sobre cómo se puede lograr una gestión local integrada en aquel Ayuntamiento de Alcobendas de los primeros sellos de excelencia en España con Antonio Díaz, Carmen Mayoral, Paloma Águila, Roberto Magro, Manuel Argüetes y Luis Miguel Palomares.
- Entendí la importancia de la actividad académica y de la investigación de la mano de Paco Vanaclocha en la Universidad Carlos III de Madrid.
- Profundicé y contribuí a desarrollar modelos de calidad e innovación europeos gracias a la experiencia de trabajo en el equipo de Joaquín Ruíz en la Agencia de Evaluación y de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL).
- Llegué al Ayuntamiento de Madrid gracias a Nacho Murgui, con quien tuve la oportunidad de participar en un proceso tan complejo como apasionante: la descentralización municipal vinculada al reequilibrio territorial.
- Fui nombrado Gerente de la Ciudad por Manuela Carmena, quien gobierna la ciudad con cariño y con una inteligencia basada en el análisis y evaluación realista.

Los desafíos del sector público

La comunidad NovaGob definió los 50 retos para el sector público en 2018 en torno a cuatro grandes bloques: digitalización, buen gobierno, gestión del talento e innovación. Es por ello por lo que preguntamos: ¿qué destacaría del trabajo que se está haciendo en Madrid?

1. Digitalización

Asegura que existen numerosos proyectos en las áreas de gobierno del Ayuntamiento de Madrid: "Me atrevo a comentar una que hemos puesto en marcha en la Gerencia. Se trata de la plataforma de formación 'profe' (Programa de Formación para Empleados) que ha logrado la digitalización integral de la formación para todos los empleados del Ayuntamiento".

2. Gestión del talento

El Ayuntamiento de Madrid, que cuenta con más de 26 mil empleados públicos, ha puesto en marcha un proyecto denominado "Lonja de Talento", que refleja la preocupación de esta corporación por el desarrollo y aprovechamiento de las capacidades y fortalezas del personal municipal. "Consiste en una plataforma digital de fácil acceso desde la intranet municipal que permite la detección del potencial de los empleados y empleadas del Ayuntamiento de Madrid, y la posibilidad de encontrar candidaturas adecuadas para satisfacer futuras necesidades organizativas", platica Eloy con entusiasmo.

3. Innovación

El Ayuntamiento ha desarrollado la innovación en procesos y también en servicios electrónicos pues, en consonancia con las líneas propuestas por el Observatorio de la Innovación de la OCE, no sólo se circunscribe la innovación a la digitalización. "Respecto a la innovación en procesos, citaré un singular proyecto denominado 'Mediación Administrativa', que consiste en algo tan sencillo y revolucionario como que el Ayuntamiento y la ciudadanía dialoguen, lleguen a acuerdos y resuelvan conflictos". La fórmula que ofrecen a la ciudadanía madrileña tiene tres características principales: es voluntario, gratuito y confidencial.



4. Buen gobierno

Madrid cuenta con una Ordenanza de Transparencia de las más avanzadas en el mundo. “Desde su puesta en marcha es posible trazar las decisiones y procedimientos que se llevan a cabo en el Ayuntamiento. Además, la creación del primer registro municipal de lobbies supone un paso decisivo para el buen gobierno”, apunta Eloy brevemente, pero también elocuentemente.

5 años, 5 retos para Madrid ¿Cómo transformar la ciudad durante el próximo quinquenio? Para Eloy, hombre de soluciones, se resume en cinco grandes retos:

1. Sostenibilidad medioambiental

Siendo la ciudad el espacio donde se desarrolla la vida de las personas, la importancia de convertirla en un ecosistema saludable resulta una obviedad en nuestros tiempos. El cambio climático es un hecho irrefutable y la concentración de gases de efecto invernadero (GEI) en la atmósfera ha ido aumentando de forma progresiva desde la Revolución Industrial. Por ello es muy importante que Madrid esté presente en las cumbres por el clima (COP24).

“Pienso que Madrid tiene mucho que aportar, por ejemplo, su protocolo para la calidad del aire o su ordenanza de movilidad sostenible. Cuando lo global no es más que la suma de lo local, una ciudad medioambientalmente sostenible es una ciudad con futuro”, apunta.

2. Igualdad, equidad y reequilibrio

Cuando el código postal es el indicador más descriptivo de la calidad de vida de las personas de una ciudad, es necesario tomar en consideración esta circunstancia, pasando del diagnóstico a la acción.

“Madrid tiene una deuda histórica con el sur y este de la ciudad, por eso se está apostando por los barrios”, es por ello que, desde el Ayuntamiento, se ha puesto en marcha un Fondo de Reequilibrio Territorial que está impulsando actuaciones en todos los barrios más desfavorecidos.

3. Vivienda, gentrificación y derecho a la memoria vinculante


“La vivienda como derecho, la ciudad como espacio acogedor, el centro de la ciudad como corazón vivo de la metrópoli”. Con este lema resume Eloy la manera en que ve Madrid. El Ayuntamiento debe trabajar, junto con el resto de las Administraciones Públicas, para garantizar que el derecho a la vivienda sea una realidad efectiva.

4. La ciudad como espacio para la paz, la convivencia y los valores

De acuerdo con la resolución del Consejo Mundial de París, Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, las ciudades y los gobiernos locales tienen el deber y la responsabilidad de trabajar por la paz como instrumento de convivencia y bienestar futuro. “Ese reto en Madrid es una prioridad”, así que el Ayuntamiento convocó al Foro Mundial sobre las Violencias Urbanas y Educación para la Convivencia y la Paz, espacio de encuentro de líderes locales, organismos y redes internacionales, academia, ONGD y sociedad civil, destinado a abrir un proceso conjunto de debate, reflexión y construcción de soluciones que fomenten entornos urbanos capaces de eliminar las expresiones de violencia.

5. Consolidación y ampliación de la democracia en la ciudad

En palabras de Eloy, “las ciudades son el principal espacio de convivencia e intercambio de nuestras sociedades. Son un campo de interacción y, por tanto, también de confrontación. Las ciudades son el elemento donde surgió la democracia”.

La nueva gobernanza debe primar la implicación de la ciudadanía en la vida pública y social, e incluso en la gestión pública. Culmina, sin más, con la arrebataadora frase: “La ciudad la hacemos entre todos y todas”. 

**“La vivienda como derecho,
la ciudad como espacio acogedor,
el centro de la ciudad como
corazón vivo de la metrópoli”**