

# Liderazgo y rediseño del Estado

---

**Por: Gustavo Mutis**

La "causa de la causa" de nuestra involución social radica primordialmente en la inoperancia de la gran mayoría de las instituciones que desempeñan la actividad del Estado, particularmente aquellas encargadas de prestar los servicios públicos esenciales. La burocracia, el centralismo, el despilfarro, la corrupción, la tramitología y la ineficiencia generalizada, han traído como consecuencia que el ciudadano común ni confía, ni admira, ni respeta la gestión pública, salvo contadas y honrosas excepciones; inclusive, creemos que con simples fusiones, reestructuraciones o reingenierías no se puede recuperar la capacidad de dichas instituciones de prestar servicios públicos de alta calidad para beneficio de los ciudadanos.

Obviamente no justificamos la guerrilla, ni los paras, ni mucho menos la violencia o el terrorismo, pero en un debate inteligente y honesto, nos debería dar vergüenza a quienes estamos "a este lado de la orilla", la muy pobre gestión pública desarrollada los últimos años. Nadie responsable o intelectualmente serio puede discrepar que es en la ausencia de una concepción unificada del estado, o en nuestra incapacidad para gestionar gobiernos eficientes al servicio de la comunidad, donde por generaciones, venimos fallando en materia grave. Algún día habrá un juicio de responsabilidades contra estos gestores de mal gobierno, quienes por acción o por omisión, han dejado avanzar esta impresionante enfermedad social cuyo más grave síntoma es que seguimos buscando afanosamente al líder de turno, al mecías, al héroe o caudillo capaz de liderar la transformación, como si se nos olvidara que estos mismos desaparecen cada 4 años, y que lo único que garantiza el futuro próspero de las nuevas generaciones son unas

instituciones gubernamentales sólidas, un estado eficaz capaz de realizar una gestión pública de verdad admirable que trascienda el gobierno de turno.

Y sería muy grave para el país que dadas las condiciones políticas y legislativas del momento, desaprovechemos la inmensa oportunidad de ponernos de acuerdo frente a los lineamientos centrales de una reforma a fondo del Estado, o nos quedemos en un simple cambio estructural por medio de las fusiones o eliminaciones propuestas, o en la simple disminución del tamaño del Estado, o en la inmensa necesidad por todos compartida de disminuir el déficit fiscal.

Vale la pena resaltar la labor juiciosa del Gobierno Nacional y de la Alcaldía de Bogotá al presentarle al país una serie de iniciativas profundas frente a la reestructuración de algunas entidades del estado. Hace muchos años ningún gobierno estaba tan seriamente comprometido en esta prioritaria labor. Quizás no tuvieron el coraje político, la dimensión histórica o la capacidad intelectual suficiente para realizar dicha transformación; se quedaron con las manos llenas de oportunidades y de facultades amplias y generosas expedidas por el Congreso, y con la muy lamentable disculpa de no aumentar el desempleo, nos dejaron una vez más con la inmensa frustración de observar todos los días el deterioro y la ineficiencia de las entidades gubernamentales.

Pero el debate frente al Rediseño del Estado hay que profundizarlo y no dejarlo únicamente en el recinto del Congreso o del Concejo; debemos intentar un acuerdo más general, mas propositivo, mas colectivo, mas pedagógico. El primer paso hacia la verdadera transformación del Estado es que todos los Colombianos de bien, Gobierno y Congreso, medios, gremios, universidades y líderes de opinión participemos activamente en el debate y nos comprometamos con el desarrollo de propuestas que generen la famosa Prosperidad Colectiva de que hablara Fukuyama.

Es que si no construimos las bases para un gran consenso nacional respecto al tipo de Estado que soñamos, sino convertimos el tema en una gran ILUSIÓN COLECTIVA, o en un gran COMPROMISO COLECTIVO, unificador y profundo, ningún acuerdo de paz tendrá éxito. Si algún día, ojalá no muy lejano, el país tiene victorias militares contundentes contra los violentos, y

nos corresponde entonces iniciar un nuevo dialogo nacional o una nueva constituyente, bien valdría la pena que desde ahora nos vayamos poniendo de acuerdo en el tipo de estado eficiente que nos merecemos quienes estamos trabajando por la democracia, por lo institucional, por el progreso y la prosperidad colectiva. Este es, debería ser, el principal referente para concretar los anhelos de paz. En términos de Ronald Heifetz, Director del Centro de Liderazgo y gestión Pública de la Universidad de Harvard, quien ha visitado varias veces a Colombia, no podemos quedarnos únicamente en entender y debatir los "retos técnicos" de la Reforma; debemos asumir colectivamente el "reto adaptativo o transformador". En otras palabras, no limitar la discusión al número de entidades a fusionar, o al impacto en el déficit fiscal, o a la cantidad de empleados públicos que quedarán desempleados, o a su reconversión laboral, sino en asumir los retos de fondo, entendidos estos como la gestión de la transformación cultural, intelectual, estratégica. El reto está en convocar a un gran acuerdo nacional, un acuerdo inteligente e incluyente frente a lo que a todos nos compete: Un Estado eficaz al servicio de la comunidad. Si algo nos enseña la historia es que precisamente es en la unificación de las ideas de una sociedad sobre los principios de un buen gobierno donde nacen las grandes revoluciones.

El gran reto transformador y estratégico está entonces en liderar una gran Revolución Intelectual, entendida esta como la capacidad de una sociedad organizada, compuesta por unos ciudadanos capaces, de diseñar colectivamente, aun frente a las naturales discrepancias, los lineamientos centrales de su concepción del Estado, su legitimidad, su razón de existir, su operatividad, su "sentido".

Se trata de una revolución distinta a la que estamos acostumbrados, o a la que nos pretende imponer con violencia y terrorismo, algunos enfermos sociales en permanente decadencia. Lo realmente estratégico es liderar un cambio radical en la conciencia de un número crítico de Colombianos, lo suficiente para precipitar la renovación trascendente del Estado; lo demás son intentos puramente "tácticos".

Se trata de promover una gran Conspiración Social, entendida esta según la palabras de Teilhard de Chardin en su obra La Energía Humana, como la "aspiración común ejercida por una

esperanza colectiva; una conspiración reúne a los individuos que respiran el mismo aire y aspiran a lograr objetivos comunes para benéfico general.”

La transformación del Estado solo se iniciará cuando aceptemos que el futuro no existe y que no se lo podemos endosar por completo al Presidente de turno. El futuro lo tenemos que construir todos, todos los días. El futuro somos nosotros mismos; nosotros somos la revolución.

Para formar esta conciencia colectiva, en vez de decretar emergencias económicas, tributarias o estados de excepción, deberíamos decretar una gran EMERGENCIA INTELECTUAL. Que sea nuestro intelecto, nuestra inteligencia y nuestro talante, el motor capaz de cambiar los paradigmas tradicionales respecto al rol del Estado o a su capacidad de prestar eficazmente los servicios básicos que le competen. Que sea nuestra inteligencia y nuestra creatividad la competencia central para generar nuevas alianzas frente a los 3 o 4 más graves problemas de la gestión pública en salud, educación o justicia. Que la revolución incluya nuestra capacidad para recuperar la fe en nosotros mismos, en aprender a vivir con nuestras diferencias, pero centrados en la correcta gestión de aquellos objetivos y estrategias que impacten positivamente la calidad de vida de los más necesitados. No es acaso esa la gran lección de Bogotá o de Manizales para citar tan solo algunos ejemplos de buen gobierno?

Es que no es inteligente tratar de solucionar los problemas usando una y otra vez las mismas herramientas de los paradigmas antiguos. “PRIMVS PHILOSOPHARE DEINDE VIVERE” decían los sabios. Necesitamos una nueva filosofía de Estado; necesitamos hacernos las preguntas de un modo distinto, desafiando nuestras viejas creencias. El ejemplo actual más indignante es el del Seguro Social y las diversas comisiones de rescate y proyectos de salvación. Puros esfuerzos “técnicos” y nada de fondo. Y hay muchos ejemplos más: Si miramos con detenimiento la actual crisis de la salud, automáticamente la identificamos con la crisis hospitalaria, o la crisis médica, o la relativa al costo creciente de los medicamentos o las costosas operaciones, o a la inoperancia o quiebra de los hospitales. Deberíamos más bien preguntarnos por qué la gente se enferma o en qué consiste la salud y cuáles son los mecanismos de prevención de las enfermedades. Deberíamos

preguntarnos qué tipo de entidades y funcionarios necesitamos para que ese sector sea realmente efectivo, competitivo, así tengamos que tomar decisiones difíciles o “políticamente” peligrosas.

Discutimos sobre cuáles deben ser los mejores métodos para la enseñanza de los programas escolares, o cómo medir su desempeño, pero rara vez nos preguntamos si estos programas son o no adecuados a la nueva realidad del país y del mundo, o a los avances por cierto impresionantes en el desarrollo del cerebro y la inteligencia, particularmente aplicada a los niños y niñas de menos de 3 años. Iniciamos grandes campañas para reducir el tamaño del estado, pero nada o muy poco hacemos para cambiar la actitud de los servidores públicos, en su gran mayoría seres inteligentes y dedicados, pero totalmente esclavos de la burocracia, la tramitología y la corrupción. Queremos meritocracia y gestión por resultados, pero no hacemos nada para cambiar las muy obsoletas normas sobre carrera administrativa. Nos rasgamos nuestras vestiduras y nos comprometemos con nuevas formas para promocionar el empleo y aumentar la productividad, pero poco o nada cambian la actitud y el egoísmo de algunos empresarios o dirigentes sindicales. Contamos con múltiples entidades financieras de primer y segundo piso administradas por el Estado, pero no tenemos ni idea si existen para competir con el sector privado, o para regular el mercado o para prestar servicios financieros a los más necesitados.

Debemos entonces transformar todas estas burocracias estatales ineficientes en sistemas y organizaciones dinámicas centradas en la generación de prosperidad colectiva. Muchas de las herramientas de gestión usadas para mejorar el desempeño de las empresas privadas deberían ser utilizadas y aplicadas, con sus respectivos ajustes, a los procesos de gestión pública. Para citar tan solo un ejemplo, deberíamos tratar a los ciudadanos como verdaderos CLIENTES y desarrollar mucho talante empresarial para merecer su lealtad. Ellos tienen, en algunos casos, otras opciones para acceder a los servicios con el sector privado; el sector público, además de permitir esta libre competencia, debería prestar servicios que superen sus expectativas, con indicadores de gestión permanentes, con propuestas que mejoren su calidad de vida. Hay que transferirle el poder al cliente, al ciudadano, para que pueda acceder a los servicios con garantía de calidad. Tanto

más por cuanto estos "clientes" son además los verdaderos dueños o "accionistas" de dichas empresas públicas.

Y la lista de paradigmas continúa. Llevamos muchos años discutiendo y analizando los principios de una gran reforma territorial que le permita a las regiones mayor autonomía y capacidad de autogestión, pero en su gran mayoría estas propias regiones, por celos de poder, han sido incapaces de superar la etapa de diagnóstico y se encuentran en una parálisis analítica increíble, incapaces de sustentar y aprovechar nuevas ventajas competitivas para beneficio colectivo.

Y ni se diga de los partidos políticos. Su pérdida de identidad radica precisamente en la incapacidad de decidir colectivamente el tipo de Estado y de gestión de gobierno que debe regir el destino de la Patria. Por andar discutiendo el significado de una u otra escuela internacional de pensamiento, nos olvidamos de orientar y dirigir la discusión política teniendo en cuenta el tipo de estado aplicable a Colombia y el tipo de gobierno capaz de atraer, retener y merecer la lealtad de los ciudadanos. Es realmente lamentable la incapacidad de los partidos de realizar acuerdos trascendentes, que superen al gobierno de turno para así, solo así, garantizar la continuidad que tanto reclamamos los Colombianos. El otro día soñé despierto en una convención ideológica del Partido Liberal, en la que se encontraban Uribe, Peñalosa, Santos, Rivera, Gaviria y Serpa, entre otros, quienes habían firmado una declaración de una sola página, en la cual explicaban al país en forma simple su acuerdo respecto a la filosofía de Estado y el tipo de gestión pública admirable que deberían regir las actividades de cualquiera de ellos en el poder, y por tanto se comprometían a que el debate político era precisamente en quien era capaz de "ejecutar" mejor dichos principios centrales.

Y así podemos extender estos ejemplos a los intentos de erradicar la corrupción, o la gestión de la justicia o la administración carcelaria, por poner algunos ejemplos. Mientras no cambiemos de actitud y de paradigmas, seguiremos desgastándonos inútilmente. Ya es un lugar común afirmar que el subdesarrollo está primero en nuestras mentes. Creemos entonces que el principal reto de los líderes actuales es el de formar un gran Consenso por el Estado, procurando todas las coincidencias entre partidos y fuerzas políticas, sociedad organizada y forjadores de

opinión. Para lo anterior se requiere de una gran TOLERANCIA entendida esta como la capacidad para aprovechar y para celebrar las diferencias. Qué bueno que pensemos distinto porque así podremos lograr que la verdad se ensanche y entonces juntos podremos conquistar y ampliar, desde horizontes distintos, la posibilidad de hacer gestión pública admirable. La democracia no solo permite la diversidad, sino que debería estimularla y promoverla.

¿Cuándo veremos en Colombia un pacto como el de la Moncloa, aquella mesa en la que se sentaron todas las fuerzas españolas del Post-Franquismo y que permitió no solo el ascenso pacífico al poder del alguna vez clandestino Felipe Gonzales, sino la modernización de la propia España? ¿Cuándo aparecerá una figura como la de Federik de Klerk, quien con sus consensos y acuerdos múltiples pavimentó la entrada a la Presidencia de Nelson Mandela y el final del apartheid?

**CONCLUSIÓN FINAL:** La verdadera transformación del Estado requiere de una nueva arquitectura, de un rediseño integral no solo de la estructura y del tamaño de las entidades, sino, más importante que todo, de convertir este sistema vivo de gestión pública en un buen ejemplo de organización inteligente, con talante empresarial, repleta de servidores públicos orgullosos y comprometidos con su labor de servicio, aprovechando permanentemente su inteligencia y su liderazgo para producir resultados con los cuales se superen las expectativas de los clientes, entendidos estos como la ciudadanía en general, que está orgullosa de la prestación de los servicios básicos del Estado por medio de sanas instituciones dedicadas al buen gobierno.