



# Liderazgo y Gestión Pública

## Gustavo Mutis

Director Centro de Liderazgo y Gestión

**C**on este foro iniciamos una nueva etapa de un proceso que hemos denominado “Diálogos por Colombia”, cuyo único fin es el de generar acuerdos entre el sector público, el sector privado y la sociedad en general para lograr aumentos significativos en los indicadores de prosperidad colectiva de Colombia. En foros anteriores centramos nuestro esfuerzo en el aumento de la competitividad, una herramienta esencial para reducir la pobreza en el mundo globalizado. En consecuencia, fomentamos un importante diálogo entre el sector público, el sector privado y la universidad, los que, con el soporte de reconocidos expertos a nivel mundial, acordaron una estrategia nacional y regional en materia de competitividad. Sin embargo, y como muchos de ustedes recordarán, era recurrente la discusión sobre el rol que debería cumplir el sector público en este importante proceso de transformación que se está llevando a cabo en Colombia.

Desde Adam Smith en adelante se ha reconocido que la competitividad es un solo aspecto de la vida económica y que la otra cara de la moneda de la prosperidad colectiva es la necesidad de un buen gobierno. El sector público, de este modo, tiene también múltiples responsabilidades, y de la eficiencia con que se haga cargo de ellas dependerá que la iniciativa privada se expanda y se cumplan finalmente los lineamientos sociales plasmados en la Constitución de 1991. Es por eso que fue imprescindible este nuevo encuentro, en el que analizamos a fondo los dilemas más agobiantes a los que se enfrenta la gestión pública en nuestro país.

A pesar de los avances importantes que reconocemos en la gestión pública a nivel nacional, y de algunos avances a nivel regional, constantemente los colombianos recibimos señales de que todavía hay deficiencias importantes. Los indiscutibles avances económicos y sociales de los años recientes no han logrado borrar la sombra de ineficiencia y desgreño que se cierne todavía sobre las mayorías de las instituciones públicas, lo cual constituye, sin duda, uno de los factores principales que dificultan el mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos. Afrontamos un creciente déficit fiscal por los múltiples gastos en los que debemos incurrir y, al mismo tiempo, siguen constantes los casos de clientelismo y despilfarro de los recursos públicos que con indignación se denuncian a diario en Colombia. Y todo ello ocurre en un contexto de recursos limitados, en el que las necesidades sociales son cada vez más acuciantes.

Es por lo anterior que el Foro de Liderazgo y Gestión, que contó con el concurso de los profesores Ronald Heifetz y David Osborne y con la enriquecedora presencia de los panelistas nacionales, fue muy provechoso para adquirir las herramientas necesarias en el proceso de establecer y ejecutar criterios de buen gobierno en Colombia a nivel nacional y regional. Se trató de un escenario idóneo para analizar, junto con importantes líderes locales, los casos más destacados de gestión pública regional, el proceso de rediseño y modernización del Estado y la evolución de la gestión pública en el caso del sector energético y de algunas empresas públicas en Colombia. Y fue idóneo porque, como se deduce después de la presentación del profesor Heifetz, en Colombia tenemos aún una grave confusión sobre la noción de liderazgo.

En efecto, en Colombia seguimos creyendo que son nuestros líderes los responsables exclusivos de la solución a nuestros problemas. Al conferir autoridad política mediante el libre juego democrático, delegamos al líder de turno la resolución de nuestros más importantes desafíos. El líder, entonces, se enfrenta a una grave encrucijada: entre más efectiva sea su labor y mayor su capacidad para dirigir y gestionar la transformación requerida, mayor dependencia y expectativas generará en los ciudadanos. Por tanto, el gran reto del líder que ha producido resultados extraordinarios es precisamente gestionar la transición hacia un modelo no dependiente, más institucional y capaz de generar nuevos líderes también comprometidos con la continuidad de los factores de éxito que demostraron su efectividad. De ahí que sea tan sabia la definición de los chinos: “líder es aquél que cuando muere, la gente lo olvida y dice: lo hicimos nosotros.”

En consecuencia, y como lo señaló el profesor Osborne, se requiere de un sostenido e ineludible trabajo de liderazgo para transformar las burocracias. Se trata, nada menos, de un monumental trabajo con sus integrantes para cambiar sus hábitos y su mentalidad. Las personas, que antes eran parte del problema, tienen que ser ahora parte de la solución. El verdadero liderazgo, entonces, consiste en movilizar a cada ciudadano y cada funcionario público para que asuma su parte de responsabilidad y obre en consecuencia. A pesar de la inflexibilidad propia del sector público, hemos visto cómo tal empeño puede llegar a buen puerto en los ejemplos de las reformas en sectores como el energético o el de las telecomunicaciones, y en empresas como Ecopetrol, Telecom, Sena o la Empresa de Energía de Bogotá, procurando así que las entidades públicas dejen de estar al servicio de la burocracia para que estén al servicio del ciudadano y cumplan con los fines esenciales del Estado.

También se ha experimentado un importante liderazgo en nuestras regiones que, en buena hora, han pasado de depender del gobierno central a trazar sus propias estrategias para un mejor futuro. En Bogotá, en Medellín, en Antioquia, en el Valle y en algunas ciudades del Eje Cafetero y de la región Caribe, se lleva a cabo un dispendioso proceso de fortalecimiento institucional para superar los tiempos del clientelismo, corrupción y desgreño administrativo, realizando una gestión pública efectiva cuyas lecciones de fondo deberían servir de ejemplo para los nuevos líderes regionales.

Podríamos también analizar con detenimiento las inmensas fallas y vacíos que perduran en la gestión pública nacional y local. Sin embargo, el objetivo primordial del foro era destacar los elementos centrales de una gestión pública efectiva, la cual requiere de líderes comprometidos con su mandato, que no es otro diferente que el de desplegar su liderazgo para tomar decisiones de fondo que generen mayor prosperidad colectiva, garantizando un proceso de transformación y evolución que perdure después de su retiro. Para fortuna de los colombianos, ya tenemos muy buenos ejemplos a nivel nacional y local que, ojalá, sirvan de guía y faro para la nueva generación de alcaldes, gobernadores y aspirantes a la Presidencia.