



## Foro Internacional El estado del Estado: Nuevos retos, miradas innovadoras

### Memorias

El lunes 16 de Abril de 2018, se llevó a cabo el **Foro Internacional “El estado del Estado: nuevos retos, miradas innovadoras”**, organizado por la Función Pública de Colombia que contó con la presencia del Presidente de la República Juan Manuel Santos Calderón y más de 450 asistentes entre los que destacan expertos de la comunidad académica, ministros, tomadores de decisiones, diseñadores de política, líderes sindicales, delegados de los medios de comunicación, estudiantes, y que fue seguido vía streaming por 695 personas.

El objetivo de este encuentro fue abordar los desafíos que enfrenta la administración pública desde una perspectiva diferente, con miras a adoptar herramientas que permitan enfrentar un contexto altamente cambiante soportado en un mundo cada vez más digital y una nueva ciudadanía. Haciendo especial énfasis en los principios rectores del buen gobierno que ha implementado el Gobierno Colombiano, que en esencia se basan en la transparencia y la rendición de cuentas, una nueva relación con el ciudadano, una gestión pública efectiva y en una vocación por el servicio público en el marco de la legalidad, la integridad y la lucha contra la corrupción.

Este esfuerzo va en línea con las tendencias que se han identificado en escenarios internacionales, promovidos entre otros por la OCDE y organismos multilaterales como Naciones Unidas y la Agenda 2030, la Organización de Estados Americanos-OEA y el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo-CLAD, y que destacan aquellos temas que los gobiernos deben enfrentar para abordar los desafíos que se le presentan: cambiar la forma de entender el futuro, contar con servidores públicos con nuevas capacidades, repensar los instrumentos de



gobernanza e interactuar con los ciudadanos de una manera diferente que genere confianza.

El Foro tuvo una duración de un día y la instalación contó con las intervenciones del profesor Emérito de la Universidad de Oxford Malcolm Deas, seguido del discurso del Presidente de la República, Juan Manuel Santos.

Posteriormente, se desarrollaron tres paneles donde se abordaron temáticas tan relevantes como un Nuevo enfoque en el servicio público, La confianza ciudadana como meta de la acción del Estado y La gestión pública en el siglo XXI: De los resultados hacia el bienestar.

En tal sentido, a continuación se presentan las principales conclusiones y puntos clave de las distintas intervenciones que se dieron a lo largo de la jornada.

## Palabras de Apertura



El **Presidente de la República** y la **Directora de Función Pública**, durante la intervención del Profesor **Malcolm Deas**.

## Malcom Deas, Profesor Emérito de la Universidad de Oxford

- Debe existir una administración pública que además de ser eficaz y atender debidamente a la ciudadanía, participe activamente en la formulación de la política pública.
- Los gobiernos requieren expertos ocupando cargos públicos. Es imperativo contar con un servicio civil técnico, preparado y calificado.



El Profesor **Malcolm Deas**, destacó los avances alcanzados por Colombia en los últimos años

- Al revisar la historia reciente de Colombia, se evidencia la necesidad de generar una autocrítica frente a la falta de estudio de las capacidades del Gobierno, ya que los académicos de la ciencia política no han estudiado el crecimiento de las distintas ramas que se han desarrollado en la función pública en el país y por ello se requiere explorar cuál ha sido la trayectoria de la administración pública colombiana.
- En la parte final de la intervención el profesor Deas resaltó los importantes progresos alcanzados en ciertos sectores de la administración pública colombiana. Entre otros, destacó los siguientes aspectos:



- ❖ Hay temas de la Administración Pública que funcionan muy bien en Colombia, siendo este el caso de la oficina de pasaportes.
- ❖ El reto más obvio que trae la paz es llevar el Gobierno a todas las partes del país y ya se están alcanzando importantes avances para alcanzar una paz completa.
- ❖ Hay progresos porque el Gobierno ha sido pragmático, ya que hoy en el mundo no existe una sólo teoría general y el viejo modelo del Estado de bienestar que enfrenta todas las dificultades con gasto estatal, ha dejado de ser la salida. Un claro ejemplo de dicho pragmatismo es haber atacado concretamente problemas como los del sector salud.
- ❖ No todo ha sido fracaso, se han alcanzado logros respetables y hemos sido capaces de mejorar, estamos viviendo mejor y tenemos logros que podemos mostrar y que además nos permiten mejorar aún más.
- ❖ Finalmente, destacó la cualidad del Presidente Santos de nunca ceder ante el pánico, lo que ha ayudado al país a afrontar crisis importantes.  
(Ver video de la intervención [aquí](#))

## Intervención del Presidente Juan Manuel Santos Calderón

- En su discurso el Presidente hizo un balance de los 8 años de su administración, con una descripción de los objetivos propuestos y los caminos que se tomaron para cumplirlos, destacando el compromiso del Gobierno con la reducción de la pobreza, la desigualdad y el fin del conflicto armado.
- Los gobiernos deben tener objetivos claros y prioridades y como hacerlos realidad. Es imperativo tener estrategia y tácticas para ganar la guerra. "Gobernar es priorizar y la política es el arte de lo posible."



El **Presidente de la República** hace un balance de su administración

- Resaltó como la gobernabilidad es la capacidad para materializar las capacidades e ir más allá de las buenas intenciones y recordó los principios de Buen Gobierno: eficacia, eficiencia, transparencia y rendición de cuentas.
- En ese sentido hizo referencia a como “absolutamente todos los jefes de control interno de las entidades públicas del orden nacional han sido escogidos por meritocracia. No tenía sentido que los mismos controlados nombraran a sus controladores”.
- Su propósito es que las personas asocien al Gobierno con palabras como: libertad, tolerancia, diálogo, igualdad de oportunidades, respeto por la protesta, la crítica, los derechos de las minorías y los más vulnerables.
- Hizo énfasis en como la inversión que genera empleo y prosperidad, es la cifra clave para estimular el crecimiento de la economía colombiana. “Conservadores en lo fiscal y progresistas en lo social siempre fue la consigna y, lo primero es siempre necesario para lo segundo.”
- Reconoció que a pesar de las vicisitudes y un escenario internacional adverso, su Gobierno deja una economía más sólida de la que encontró y aseguró que es





precisamente eso a lo que debe aspirar un gobernante: “Construir sobre lo construido y avanzar.”

- Se refirió a la oposición como visceral y destructiva, ya que sólo trae secuelas negativas. Resaltó el apoyo internacional para consolidar las relaciones de amistad y cooperación, convirtiendo a Colombia en referente internacional en diversos temas.
- “Pensar en grande, definir el puerto y mantener el curso; construir sobre lo construido; hacer lo correcto, así sea impopular; y paciencia, ¡mucho paciencia!, serían los consejos que daría a mi sucesor”, fueron las palabras del Presidente para concluir su discurso. (Ver Anexo 1: texto completo de la Intervención del Presidente)

## PANEL 1 : Un nuevo enfoque del servicio público

**Moderador:** Leonardo Villar - Director de FEDESARROLLO



De izquierda a derecha los panelistas de la primera intervención: el profesor **Saadi Lahlou**, el director de Fedesarrollo **Leonardo Villar**, la directora de la Función Pública, **Liliana Caballero** y **Francisco Velásquez** Secretario General del CLAD



## **Liliana Caballero**, Directora de Función Pública

- La intervención de la Directora General de Función Pública estuvo enfocada en los logros, legados y retos para seguir construyendo un mejor servicio público que redunde en mayor bienestar para los colombianos.
- En primer lugar destacó que a pesar de los avances en la planeación, la evaluación y el cumplimiento, los esfuerzos deben enfocarse también en cómo satisfacer las necesidades de los ciudadanos y hacer que estos últimos conozcan los esfuerzos y las limitaciones de la Administración Pública.
- Es así como un buen Gobierno debe ser aquel que promueva la eficacia, la eficiencia, la transparencia, la lucha contra la corrupción y que sobretodo valore a los servidores públicos. El desconocimiento, el desinterés sobre lo público y los hechos de corrupción, obviamente terminan profundizando más la desconfianza.
- En respuesta a la pregunta sobre cómo romper el muro entre el ciudadano y el Estado, afirmó que sólo se logrará promoviendo una cultura real de transparencia y participación.
- Hizo mención a los 60 años de Función Pública, y aseguró que siempre se debe trabajar para consolidar una cultura de gestión pública efectiva y con valores, enfocada en establecer un esquema de uso responsable y sostenible de los recursos públicos.
- Insistió en las palabras del Presidente en relación a “construir sobre lo construido”. La cultura de la legalidad, la gestión del conocimiento y el cambio cultural deben ser implementadas como estrategias que promueven cambios de actitudes de los servidores y percepciones de los ciudadanos.
- Destacó la importancia de tener una mayor y mejor presencia en los territorios para cerrar las grandes brechas existentes entre las distintas regiones del país, principalmente aquellas que transitan en el postconflicto.



- Se refirió la creación e implementación del Modelo Integral de Planeación y Gestión –MIPG, como el modelo idóneo para que las entidades del Gobierno nacional, departamentos y municipios logren simplificar procesos, reducir reportes, agilizar tiempo de repuesta y orientar los mecanismos de planeación y gestión a solucionar problemas de manera efectiva.



La **Directora de Función Pública** se refirió a la creación del Modelo Integral de Planeación y Gestión –MIPG

- Sostuvo que un elemento clave de la gestión es garantizar los derechos de los ciudadanos y resolver sus problemas para recuperar la confianza de estos en las instituciones públicas.
- Existe una apuesta importante para incentivar el interés de los jóvenes en el sector público: Programa Estado Joven y los beneficios de inclusión y equidad en el empleo público para los jóvenes.
- Resaltó la palabra valor y explicó como al ser la falta de valores una de las principales causas de la corrupción, se dio origen al Código de Integridad del servidor público para fomentar la probidad en los servidores e insistió en la necesidad de generar cambios cultural para influir en aptitudes, valores y aspiraciones de los servidores y de los ciudadanos.



- Concluyó su intervención destacando que es necesario redoblar esfuerzos en pro de la búsqueda de la transparencia, además de trabajar arduamente por la solución de los problemas de los ciudadanos, como un mecanismo para aumentar la confianza de los ciudadanos en los servidores y en lo público. (Ver Anexo 2: texto de la intervención de la Directora)

### Francisco Velásquez – Secretario General del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo-CLAD



El Secretario General del **CLAD Francisco Velásquez** aseguró que la crisis de confianza en lo público se debe combatir la resolución efectiva de los problemas de los ciudadanos.

- Una selección adecuada de servidores públicos fundamentada en el mérito y las capacidades es clave para conseguir un servicio público de calidad. Es por ello que se debe utilizar un método de selección por competencias, con procesos de selección ágiles.
- El servicio público debe ser un estado permanente, por lo que los servidores públicos no deben ser de paso.
- Uno de los elementos modernos de la administración pública es la evaluación de los resultados de las instituciones y de los servidores públicos. La evaluación debe



ser simple, comprensible y de fácil cumplimiento, porque si se convierte en algo sofisticado y de desarrollo lento, es muy probable que no se cumplan los objetivos.

- La transparencia y la digitalización, son elementos esenciales en la sociedad contemporánea. Es bueno que los ciudadanos conozcan los entresijos del funcionamiento de las administraciones porque de esa forma pueden ejercer un control más efectivo.
- Enseñar lo que se hace debe ser una obligación de todos los servidores públicos y presentar la información de la forma más simple posible para que sea de fácil comprensión es un imperativo, la innovación tecnológica contribuye enormemente en el propósito de prestar un servicio más rápido y eficaz.
- En lo que respecta a los trámites hay que cuestionarse si son realmente necesarios, si el Estado ya posee la información, ¿Por qué hay que pedírsela de nuevo a los ciudadanos? En eso hay que invertir esfuerzos para evitar procesos innecesarios y hacer que de esta forma los ciudadanos se sientan más satisfechos.
- En la parte final de su intervención, el Secretario General de CLAD planteó una reflexión sobre la interacción necesaria con elementos meritocráticos para el desarrollo de las políticas públicas en los territorios y la importancia de contar con una función pública profesional que sirve como freno contra la corrupción. *(Ver Anexo 3: presentación del Secretario General del CLAD)*

## **Doris Sommer** - Fundadora y Directora de la Iniciativa de Agentes Culturales de la Universidad de Harvard

- Hizo una aclaración acerca del desarrollo de su intervención, destacando que la misma se enfocaría en aspectos pedagógicos, con miras a abordar el debate desde otra óptica.
- Afirmó que la educación es la base de todos los procesos e insistió en ver en la educación una oportunidad única que debe ser aprovechada para cumplir ciertos objetivos, a partir de procesos innovadores.



- Resaltó el reconocimiento de la UNESCO al Ministerio de Educación de Colombia y su programa de educación para la paz con el proyecto “pre-textos”, en el que todos los participantes tienen voz, y se enseña que la participación es un derecho y una obligación.
- Destacó la frase de Antanas Mockus “admirar la prójimo es la base de la ciudadanía” para plantear la reflexión sobre cómo llegar a admirarnos para tolerarnos.
- “Todos somos artistas, la condición humana es creativa” aseguró y por ello la enseñanza del arte es una respuesta a la violencia. Ser artista es ser alguien creativo para enfrentar los problemas y resolver los conflictos. La pedagogía y la política en conjunto para el cambio.
- “El artista en América latina es pedagogo, político y poeta” estas tres funciones van de la mano. Los grandes líderes de América Latina eran creativos, escribían novelas, lideraban escuelas y reunían las tres destrezas. Una persona es política porque ajusta las reglas para permitir que más personas participen.
- Concluyó su intervención afirmando que si no creamos cosas artísticas nuevas, volveremos a caer en los mismos errores de antes y si los niños no se reconocen como futuros artistas, volvemos a hacer lo mismo y cometer los mismos errores del pasado. (Ver video de la intervención [aquí](#))

El estado  
del Estado



**Saadi Lahlou** - Profesor Titular de Psicología Social del London School of Economic-LSE.



El **profesor Lahlou** destacó que los funcionarios deben identificar las falencias existencias y adoptar en su comportamiento las buenas prácticas que permiten brindar un mejor servicio a la ciudadanía

- Diseñar la participación en el trabajo diario y mejorar la participación y la creatividad es esencial. Si se quiere tener un comportamiento sostenible, la actividad que se realice debe ser compatible con las instituciones, las posibilidades y la realidad que rodea a una persona.
- A partir de ejemplos, explicó como una persona adaptó el comportamiento correcto y es capaz de reproducir fácilmente ese comportamiento, pues ya lo ha aprendido.
- Destacó igualmente que para cambiar el comportamiento, se deben observar cada uno de los componentes críticos, identificar qué es lo que no está funcionando y buscar una forma de abordarlo, ¿cómo se puede solucionar? Con oportunidades, diseño, entrenamiento y reglas.
- ¿Cómo funciona el servicio civil para los ciudadanos? ¿Cómo mejorar la eficacia de las reuniones de trabajo? Dando respuesta a estos cuestionamientos a partir de un



ejemplo en donde refleja como la mejora de los hábitos permite llegar a un cambio.

- Se deben encontrar las buenas prácticas cuando se presta un servicio, se necesita ser creativo, desmontar las malas prácticas y adoptar las nuevas.
- Su discusión giró en torno al rol del contratista y el empleado público a partir de sus funciones y sus roles, que va más allá de malas administraciones y responde a lo que ha sido el desarrollo del empleo público en Colombia.
- Enfatizó en la necesidad de hacer un relevo generacional para que los jóvenes se interesen en lo público, ya la realidad muestra que las nuevas generaciones no quieren permanecer en el servicio público mucho tiempo. (Ver Anexo 4: presentación del Profesor Lahlou) (Ver video de la intervención [aquí](#))

### **Puntos clave del Panel:**

- 1.** Es necesario contar gobiernos con objetivos claros, prioridades y más importante aún fórmulas para hacerlos realidad. Es imperativo tener estrategia y tácticas para ganar la batalla. “Gobernar es priorizar” “La política es el arte de lo posible” hay que tener la capacidad de materializar las capacidades, ir más allá de las buenas intenciones.
- 2.** Un buen gobierno es, aquel que promueve la eficacia, la eficiencia, la transparencia, la lucha contra la corrupción, la participación, la rendición de cuentas y valora a los servidores públicos. Es el sustento de una sociedad democrática e incluyente, en la que el ciudadano –y el pleno ejercicio de sus derechos– son la prioridad del Estado.
- 3.** Sin embargo y a pesar de haber definido el puerto, haberlo mantenido el rumbo y haber alcanzado importantes avances en materia de gobernabilidad, no hemos podido romper el muro entre el ciudadano y el Estado.
- 4.** Por ello y como se señaló en este primer panel es necesario implementar estrategias de cambio cultural que influyan en los comportamientos de los servidores y de los ciudadanos evaluando los puntos críticos de todos los





elementos presentes, para elegir a que capas se apunta y así generar oportunidades de cambio.

- Todo esto bajo la premisa de la selección adecuada de servidores públicos motivados por su labor, bajo criterios meritocráticos y de competencias. El servicio público debe ser un estado permanente, y por ello los servidores públicos no deben ser de paso.

## **PANEL 2:** La confianza ciudadana como meta de la acción del Estado

**Moderador:** Fernando Cepeda Ulloa – Consultor



El Secretario de Transparencia, **Gabriel Cifuentes**, hizo referencia a los esfuerzos adelantados por el Gobierno Nacional para generar mayor transparencia

**Gabriel Cifuentes** - Secretario de Transparencia, Presidencia de la República

- “La corrupción es un problema integral que involucra al Estado, al ciudadano y al sector privado y es la peor forma de violencia que vive Colombia”.



- Entre otras cosas porque la corrupción incide directamente la confianza de los ciudadanos.
- Resaltó el marco normativo que se ha ido implementando para la lucha contra la corrupción y las herramientas previstas en la ley de transparencia que permiten generar un efecto multiplicador para su implementación.
- Aseguró que se pretende instalar una nueva institucionalidad para enfrentar los retos de la adaptación al cambio constante de la corrupción y aprender a combatirla.
- El Secretario de Transparencia hizo igualmente un recuento de los esfuerzos adelantados por el Gobierno con el fin de combatir la corrupción y fomentar la transparencia en el sector público y la relación del sector público con el privado.
- Reconoció los avances impulsados por Función Pública con la creación de la Dirección de Participación, Transparencia y Servicio al Ciudadano, a través del establecimiento del Manual de rendición de cuentas y el sistema de rendición de cuentas para el acuerdo de paz, además de la implementación de MIPG al integrar el modelo de control interno y el modelo de gestión administrativa. *(Ver video de la intervención [aquí](#)) (Ver Anexo 5: Presentación del Secretario de Transparencia)*

El estado  
del Estado



**Ester Kaufman**- Directora del Centro de Estudios de Gobierno abierto. CIS-IDES/CONICET y Coordinadora de La Red Académica de Gobierno Abierto



**Ester Kaufman** reflexionó acerca de las razones por las cuales existe una falta de confianza en las instituciones por parte de la ciudadanía.

- Con la aclaración de que no hablaría puntualmente de Colombia, abordó el fenómeno de la corrupción desde una mirada académica, reconociendo que el Estado está haciendo todo lo posible por combatir la corrupción.
- Los modelos de Gobierno Abierto no son suficientes para recuperar la confianza ciudadana, no impactan a la ciudadanía ni a las instituciones.
- Existe una desconfianza y descrédito institucional en contextos sociales, las “fake news” y las redes sociales, generan un deterioro institucional importante que excede las capacidades de las instituciones para dar respuesta.
- Se evidencia una insuficiente protección jurídica de la utilización de los datos, poniendo como ejemplo el caso de Facebook y las acciones que deben ser puestas en marcha para proteger los datos de sus usuarios



- Describió el panorama actual a través de casos como el de Cambridge Analytica y los efectos nocivos que las redes sociales y las tecnologías pueden llegar producir en los sistemas democráticos y las instituciones.
- Planteó así posibles soluciones para recuperar la confianza de los ciudadanos, resaltando la necesidad de contar con estrategias formativas del uso y protección de los datos.
- Finalmente reflexionó acerca de la falta de fortalecimiento de las capacidades ciudadanas, no sólo a través de las herramientas tecnológicas, si por medio de las herramientas de Gobierno Abierto que permitan consolidar la confianza ciudadana. *(Ver video de la intervención [aquí](#)) (Ver Anexo 6: presentación de Ester Kaufman)*

## **Manuel Arenilla- Director del Instituto Nacional de Administración Pública –INAP de España**

- Se requiere nuevo liderazgo público, un nuevo relato público que incorpore el talento innovador para renovar las instituciones.
- Necesitamos una nueva forma de hacer política, líderes que promuevan el cambio cultural que se requiere. Recalcó que es necesario el aprendizaje permanente y gente flexible y abierta que ocupe cargos públicos. Todo ello para generar mayor interés de los jóvenes en el servicio público.
- Es importante que se trabaje en la Implementación de los ODS en las instituciones, para adoptar decisiones no sesgadas que atiendan a las necesidades de los ciudadanos
- Destacó que la función del Estado ha cambiado, por lo que hay que cambiar las estrategias para atraer a los jóvenes al sector público.
- La confianza es un ecosistema en el que hay que articular diferentes aspectos y que trae como premio la misma confianza.
- Cuestionó si se puede tener sistemas totalmente transparentes y resaltó que la “Democracia sin impacto social y sin confianza no sirve para nada”



El **Director del INAP de España** planteó la necesidad de desarrollar políticas públicas efectivas para incorporar a las personas en la vida social y política y brindar la esperanza de una vida mejor

- Los gobiernos locales son débiles, circunstancia que los hace más susceptibles a la corrupción, entonces hay una débil institucionalización de los Gobiernos con poca capacidad de control y regulación, lo que dificulta el cumplimiento de sus misiones.
- La innovación pública se crea en un ecosistema complejo y la administración debe facilitar que la innovación se desarrolle más naturalmente, por lo que su tarea es crear las condiciones para para ello llegue a buen término.
- Finalmente destacó que el Estado no tiene suficiente capacidad para desarrollarse al ritmo que se demanda, entonces para solucionar esta problemática se debe facilitar la innovación más allá de implementar múltiples buenas prácticas, además de cambiar la forma en la que se ejerce la política. (Ver video de la intervención [aquí](#)) (Ver Anexo 7: presentación del Director del INAP)



## Elisabeth Ungar – Ex Directora de Transparencia por Colombia, Consultora

- Las políticas de Gobierno Abierto pretenden construir sociedades más influyentes y sostenibles social y políticamente, además de hacer más transparente, eficaz y eficiente a la gestión pública y contribuir con la recuperación de la confianza de los ciudadanos en el Estado y la legitimidad de la institucionalidad.
- Hizo énfasis en la ausencia de las menciones al sector privado como un actor fundamental en la generación de confianza
- La implementación de los objetivos de Desarrollo Sostenible significa un tránsito hacia una concepción de desarrollo equitativo en el que el buen Gobierno, la transparencia y la lucha contra la corrupción juegan un papel protagónico.
- “Pocas cosas son violatorias de los derechos humanos como la corrupción.”



**Elisabeth Ungar** insistió en la importancia de la participación crítica y el ejercicio pleno de la ciudadanía para garantizar la transparencia en las instituciones



- Se deben adelantar esfuerzos para visibilizar los resultados de la gestión pública y confianza ciudadana, y emprender acciones que le permitan a los grupos de valor comprender los beneficios de estas acciones.
- Es importante fortalecer capacidades institucionales y de los servidores públicos para garantizar la sostenibilidad y continuidad de las políticas de Gobierno Abierto. Esto requiere de recursos financieros. Pero también requiere liderazgo y voluntad política.
- Se debe crear y consolidar una institucionalidad robusta para instalar y mantener estos programas de transparencia en pie, además de fortalecer el involucramiento efectivo de los ciudadanos, puesto que su sostenibilidad y permanencia en el mediano y largo plazo está en riesgo.
- Hizo un llamado al Gobierno nacional para que haya una implementación del proceso de paz con transparencia, integridad, participación de las comunidades rendición de cuentas y acceso a la información para no poner en riesgo los acuerdos y la confianza ciudadana en ellos
- Reconoció el valor agregado de Función Pública y el sistema de rendición de cuentas del acuerdo de paz.
- Más allá de los discursos se deben crear las condiciones para garantizar el ejercicio pleno de la ciudadanía, la participación crítica, la rendición de cuentas y la protección de quienes alzan la voz para denunciar a los corruptos.
- “La confianza no se decreta desde arriba, se construye colectivamente yendo y hablando con el otro, esto es fácil hacerlo con el que piensa igual que nosotros, el reto es hacerlo con los que piensan diferente.” (Ver video de la intervención [aquí](#))

## Puntos clave del Panel:

1. El segundo panel, se enfocó en la necesidad de generar confianza de la ciudadanía en el accionar del Estado y como la corrupción es un problema integral y la peor forma de violencia que afecta a los países. Entre todas las



cosas porque la corrupción es lo que más corroe la confianza de los ciudadanos.

- 2.** Es así como para generar confianza se requiere una nueva forma de hacer política, líderes que promuevan el cambio cultural que demanda la sociedad contemporánea. La confianza es un ecosistema en el que hay que articular diferentes aspectos y que trae como premio la misma confianza, la “Democracia sin impacto social y sin confianza no sirve para nada”.
- 3.** Por ello es necesario incentivar un aprendizaje permanente por parte de gente flexible y abierta, para generar interés de los jóvenes en el servicio público. La función del Estado ha cambiado, entonces hay que cambiar las estrategias para atraer a las nuevas generaciones a lo público.
- 4.** El acercamiento de los jóvenes al sector público debe ser una prioridad para fortalecer la confianza de los ciudadanos en contextos contemporáneos de preminencia de las redes sociales y las fake news, cuyo abordaje excede las capacidades de respuesta de las instituciones.
- 5.** La implementación de los objetivos de Desarrollo Sostenible significa un tránsito hacia una concepción de desarrollo equitativo en el que el buen gobierno, la transparencia y la lucha contra la corrupción juegan un papel protagónico.

El estado  
del Estado



### **PANEL 3 :** Gestión pública en el siglo XXI: de los resultados hacia el bienestar

**Moderador:** Eduardo Pizano- Director de la Escuela de Gobierno de la Universidad de los Andes



Los panelistas del tercer y último segmento dialogaron acerca de la capacidad de la gestión institucional de los Estados para alcanzar sus objetivos

**María Lorena Gutiérrez-** Ministra de Comercio Industria y Turismo y Ex Alta Consejera Presidencial para el Buen Gobierno

- La Ministra Gutiérrez realizó un breve análisis de los avances y logros del Gobierno en materia de gestión pública, planteando al final de su intervención una serie de retos para la gestión pública colombiana.
- Mencionó entre otros el establecimiento de los tableros de control, talleres de Buen Gobierno, mesas transversales de pobreza, empleo y seguridad, como instrumentos que se desarrollaron en el marco de un sistema de seguimiento y apoyo para cumplir las grandes metas del Gobierno nacional.



- En materia de eficiencia del Estado, hizo referencia a aquellas reformas y cambios que se han implementado para mejorar la institucionalidad y combatir la corrupción, destacando la creación de la Agencia Nacional de Minería y demás agencias relacionadas al tema de ahorro de recursos y generación de mayor eficiencia en la administración pública.
- Con el propósito de hacer más fácil la vida a los ciudadanos, destacó la expedición de la ley anti trámites, haciendo hincapié en que no se puede partir de la mala fe de los ciudadanos, y que es necesario cambiar esa mentalidad.



La **Ministra de Comercio Industria y Turismo** insistió en la necesidad de plantear nuevos retos hacia el futuro de la gestión pública.

- Resaltó la participación de Colombia en la Alianza de Gobierno Abierto, como una propuesta de innovación que aborda el uso de las nuevas tecnologías y como acercar a los ciudadanos al Estado a través de estas, además de la implementación de "Gobierno en Línea" para agilizar trámites.
- Hizo un reconocimiento a la "Urna de Cristal" como un modelo innovador de participación ciudadana que ha sido reconocido, y el portal de transparencia frente a la ejecución del presupuesto y los contratos estatales.
- Para concluir, aseguró que el reto para las próximas administraciones son las administraciones territoriales y la capacidad de llevar las herramientas idóneas





que permitan mejorar la gestión pública en el territorio. (Ver video de la intervención [aquí](#)) (Ver Anexo 8: presentación de la Ministra de Comercio Industria y Turismo)

## Adam Ostry- Líder de Proyecto Informes de Gobernanza Pública de la OCDE

- Los cambios en el tiempo en la calidad de la entrega y la calidad democrática tienen un impacto positivo en las valoraciones de la vida (Helliwell et al 2014)
- Los grandes conjuntos de datos entre países muestran una relación positiva y significativa entre la efectividad del Gobierno y la satisfacción con la vida (Kim and Kim 2011)
- Los datos de 28 países del Programa Internacional de Encuesta Social indican que los niveles más altos de democracia están asociados con mayores niveles de bienestar subjetivo (Dorn et al 2007).
- Técnicamente una buena gobernanza tiene un efecto positivo en la felicidad, la calidad de la democracia aumenta sustancialmente los efectos positivos de la calidad técnica una vez que la calidad técnica ha alcanzado algunos niveles mínimos.
- La confianza en los gobiernos ha decrecido en muchos países y las personas no creen que tengan una voz en las decisiones que toma el gobierno.
- Lograr mejores resultados de política en sociedades que son implícitamente complejas, requerirá nuevas formas de trabajo, relacionadas con el crecimiento inclusivo, el cambio climático, y sobre todo buenas prácticas de consultas públicas de análisis de impacto, que se llevan a cabo antes de que se implementen las regulaciones. Países como Brasil y Colombia han puesto en marcha este sistema de análisis previo de impactos, lo que puede significar más confianza y participación ciudadana en el mediano plazo.



- Lo que se necesita son funcionarios con habilidades para abordar problemas cada vez más complejos en sociedades cada vez más pluralistas que usan nuevas herramientas disponibles para los gobiernos. Es así como es necesario contar con habilidades individuales, organizaciones capaces y sistemas completamente capaces.
- Durante su intervención el Sr. Ostry insistió en la importancia de la innovación para rediseñar los retos de las políticas emergentes, sin desconocer que la innovación es una ilusión, ya que no tiene una definición específica: se evidencia cuándo se ve, pero otros pueden estar en desacuerdo. Lo que la innovación significa para usted y lo que parece en su contexto puede ser muy diferente a lo que pueden llegar a entender otros.
- Resaltó que La gente espera que las instituciones públicas mejoren su bienestar creando las condiciones para que se desarrollen y prosperen, sean receptivas a sus necesidades, la apoyen en circunstancias excepcionales y desafiantes, además de que lleven a cabo sus funciones de manera eficiente.
- Hizo énfasis igualmente en que la disminución constante en la participación electoral, los bajos niveles de confianza y la eficacia política en los países ilustran la existencia de una desconexión entre las personas y las instituciones públicas que les sirven.
- Concluyó su intervención afirmando que entre otras cosas, lograr mejores resultados requerirá que los gobiernos trabajen de maneras innovadoras, aprovechando nuevas habilidades y nuevas mezclas de habilidades en un servicio civil profesional, basado en el mérito, administrado por carrera en todos los niveles de la administración y enfocado en servir a los ciudadanos. (Ver video de la intervención [aquí](#))



**Humberto Falcão Martins** - Profesor de la Escuela Brasileña de Administración Pública y Negocios de la Fundación Getulio Vargas y consultor en gestión pública.



El profesor **Humberto Martins** destacó los avances de Colombia en materia de gestión pública.

- Abordó el tema de bienestar en relación con el proceso de generación de valor público, destacando que existen procesos de generación y destrucción de valor público, y el ejemplo más claro de destrucción de valor público es el de la corrupción.
- Definió al valor público como un concepto multidimensional, con dimensiones de impactos económicos y sociales, poniendo como ejemplo a los ODS, o la prestación de servicios, en donde la generación de valor público es una co- experiencia que se desarrolla de la mano del ciudadano en procesos de vida y de producción.
- Habló igualmente del valor público como confianza y resiliencia, desarrollo y resistencia a eventos traumáticos, además de hacer referencia al valor público y el bienestar y su relación con valores civilizadores como la paz.
- El mensaje del profesor Martins estuvo dirigido a expandir el concepto de bienestar para que pueda ser medido de diferentes formas, abarcando las dimensiones referidas en el valor público.



- Resaltó que se requiere calidad y capacidades institucionales para la construcción de organizaciones cognitivas, ya que la búsqueda de una mejor funcionalidad en las instituciones lleva a la construcción de las organizaciones cognitivas.
- Finalmente insistió en la innovación como paradigma de transformación, asegurando que no es el único, pueden existir otros paradigmas y otros tipos de innovación (que no sea tecnológica) para mejorar la implementación de políticas y la gestión pública en sí. *(Ver video de la intervención [aquí](#)) (Ver Anexo 9 : Presentación del Profesor Martins)*

### **Fernando Rojas** - Consultor de gobiernos y cooperación internacional

- A partir de episodios anecdóticos, desarrolló una serie de reflexiones sobre la gestión pública en Colombia y los errores que se cometen en su implementación.
- Se refirió a lo que denominó ilusionismos para ejemplificar las malas prácticas y a partir de esto, determinar cómo transformarlas.
- Según el panelista los problemas no están afuera del Estado, y pueden ser solucionados desde adentro, haciendo alusión al papel que juegan los servidores públicos dentro del cambio que requiere en las administraciones públicas.
- Afirmó que la economía es una responsabilidad de todos y que el sector público debe responder con resultados que impacten de forma positiva a la gente. *(Ver video de la intervención [aquí](#)) (Ver Anexo 10: Presentación de Fernando Rojas)*



**Fernando Rojas** recalcó el papel de los servidores públicos para afrontar los cambios a los que se enfrenta el sector público

### Puntos clave del Panel:

1. Es necesario rediseñar y transformar las políticas y la gestión pública para que esta pueda encontrar nuevas formas de abordar las necesidades de los ciudadanos y darle solución a las mismas de forma eficiente.
2. El robustecimiento de las administraciones territoriales es necesario para recuperar la confianza de los ciudadanos y trabajar en su bienestar.
3. La innovación y las distintas concepciones que giran en torno a su definición, son una pieza clave para combatir la corrupción dentro de las instituciones.
4. El bienestar está directamente relacionado con el proceso de generación de valor público. El valor público entendido como un concepto multidimensional, con dimensiones e impactos económicos y sociales, que afectan la confianza y la resiliencia de la ciudadanía.
5. lograr mejores resultados requerirá que los Gobiernos trabajen de maneras innovadoras, aprovechando nuevas habilidades y nuevas mezclas de habilidades en un servicio civil profesional, basado en el mérito, administrado por carrera en todos los niveles de la administración y enfocado en servir a los ciudadanos.





# El estado del Estado