



Relatoría

Tertulias: “El estado del Estado” *De función Pública a la Academia*

En los últimos años, Función Pública le ha apostado al diseño de estrategias de cambio cultural y gestión del conocimiento, con el fin de enaltecer la labor de servidores públicos y consolidar entidades modernas, participativas y transparentes.

Es así como se creó el proyecto El estado del Estado, que consiste en una serie de publicaciones y eventos académicos que buscan hacer un diagnóstico y una reflexión de cómo está el sector público desde una doble perspectiva: qué hemos venido haciendo en las últimas grandes reformas y, sobre todo, para dónde vamos con lo que hoy tenemos.

En tal sentido se van a llevar a cabo una serie de tertulias entorno a las documentos académicos, la primera de ellas tuvo lugar jueves 17 de Mayo de 2018, en dicha sobre los documentos elaborados por Cesar Vallejo, académico y ex codirector del Banco de la República en relación al tema de “Aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento” y Tatiana Forero, experta en asuntos culturales sobre “Cambio cultural en la gestión pública en Colombia” de Tatiana Forero.



El evento organizado por Función Pública, contó con la participación de más de 98 asistentes entre servidores públicos de Función Pública y de otras entidades, además de ser transmitido vía streaming con más de 890 reproducciones en Facebook Live.

La instalación del evento contó con la intervención de la directora Liliana Caballero quien describió brevemente el objetivo del encuentro y su relevancia como parte del proyecto de “El estado del Estado”, seguido de las intervenciones de los expertos, bajo la moderación de del subdirector de Función Pública Fernando Medina, quien intervino con distintas reflexiones para motivar el debate.

En tal sentido, a continuación se presentan las principales conclusiones y puntos clave de las intervenciones de Cesar Vallejo y Tatiana Forero en la socialización de sus productos.

Cesar Vallejo - “Aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento”

- El propósito del escrito era abordar el estado de la gestión del conocimiento en la gestión pública colombiana.
- Destacó que el conocimiento es el gran motor del progreso y del desarrollo, además de ser un acto colectivo de creación de valores puesto que necesita de todos para su construcción.
- El sector público adquiere una responsabilidad muy particular para hacer posible la gestión del conocimiento en todo el país hacer partícipes a todos los actores, incluyendo ciudadanos.
- El conocimiento está relacionado con el cambio, por lo que es forzosamente dinámico
- El sector público debe leer las necesidades de la sociedad y llevarla por las líneas del progreso.





De esta forma, Vallejo propuso 6 características del cambio de contexto que generan retos en las administraciones públicas:

1. **Democratización:** mayor autonomía de los individuos y las regiones, al ser más conscientes de sus capacidades.
2. **Sociedad del conocimiento:** La regulación de las comunicaciones permite ser más eficaces en la producción del conocimiento, formar parte de un gran cerebro colectivo, hacer posible la generación colectiva de valor público.
3. **Globalización** como un fenómeno que describe numerosos procesos económicos, políticos y sociales y que no son evitables puesto que las comunicaciones son en tiempo real y eliminan cualquier barrera y distancia. La globalización presenta grandes oportunidades y grandes riesgos de estandarización que amenazan la identidad local y regional, obligando al sector público a neutralizar y evadir estos efectos secundarios
4. **Una nueva economía** abierta, globalizada y que busca minimizar la intervención estatal, en donde el sector público debe afrontar los retos que ello genera y aprender a propiciar condiciones de calidad de vida para la ciudadanía.
5. **Descentralización:** las comunidades reivindican el derecho a tomar decisiones, entonces hay que entender la descentralización como un nuevo papel del centro mas no su desaparición.
6. **Conciencia de especie:** una nueva manera de entender la raza humana, incorporando variables que son ajenas al mercado pero que deben ser incluidas. Nuestra generación no es todo, somos sólo una especie de la naturaleza, los economistas no tienen instrumentos para incorporar las preferencias de las generaciones futuras en sus modelos, entonces modelan corto y mediano plazo pero son deficientes en modelar el largo plazo.

Cada una de estas características impone importantes desafíos al Estado en materia de aprendizaje, evidenciando la necesidad de dinamizar la gestión del conocimiento y su difusión.

En el mismo sentido, destacó que Colombia ha logrado avances significativos al sentar bases sólidas para que la generación del conocimiento se convierta en el motor del desarrollo.

Insistió en la relevancia de la educación como la gran palanca para la gestión del conocimiento. El sector público tiene un papel insustituible para activar y dinamizar la gestión del conocimiento en el país. Los ciudadanos deben tener información completa de lo que hace el Estado para que este sea eficiente y eficaz

Sin embargo y a pesar de los avances alcanzados, el desarrollo científico y tecnológico no forma parte de la estrategia y las prioridades del Gobierno, estamos inmersos en el corto plazo y dejamos a un lado el largo plazo



Para concluir, El Dr. Vallejo hizo referencia a los siguientes factores que inciden favorablemente en el aprendizaje institucional:

1. Autonomía
2. Nivel técnico alto, el cual es determinante en la gestión del conocimiento
3. Estímulos a la educación
4. Estabilidad de los contratos, ya que estimula el sentido de permanencia
5. Contar con una cultura de la reflexión permanente y una agenda de investigación que le dé soporte a la gestión del conocimiento, por lo que las alianzas son fundamentales
6. Contacto permanente con los grupos de interés
7. Finalmente, insistió en la falta de claridad sobre la importancia de la gestión del conocimiento y su escasa valoración, evidenciando la necesidad de trabajar en dicho propósito.

Tatiana Forero - “Cambio cultural en la gestión pública en Colombia”

- No basta la ley para que se produzcan cambios en el comportamiento de los individuos.
- En Colombia existe una cultura legalista con penas altas y multiplicidad de leyes y normativas que no se cumplen a cabalidad.
- El objetivo del texto es evidenciar la necesidad del cambio de percepciones en la gestión pública colombiana. Las leyes por si mismas son insuficientes, por lo que es necesario hacer intervenciones desde lo cultural.
- En ese sentido se enfatizó en las razones por las cuales es necesario un cambio cultural en la gestión pública.
- Estamos inmersos en reglas formales que se crean bajo el supuesto de que serán cumplidas cuando la realidad muestra una situación distinta marcada por el incumplimiento de las mismas. En tal sentido, recurre a autores como Douglas North y Mauricio García Villegas para abordar el tema desde la influencia que tienen la cultura en el acatamiento de la ley.
- Resaló la importancia de lo no formal en el desarrollo político público utilizando enfoque teórico del profesor Antanas Mockus para ejemplificar su tesis, mencionando su obra “Armonizar Ley, Moral y Cultura” en donde se plantea la necesidad de entrelazar estos tres elementos para obtener resultados de cambio en la cultura.



- En seguida, hizo referencia a los resultados de la propuesta de cultura ciudadana propuesta por Mockus en su alcaldía, en donde ese propuso un diseño concreto de política pública en un programa de gobierno, dando prioridad al enfoque cambio cultural materializado en la cultura ciudadana para lograr cambios.
- Resaltó la importancia de ir más allá de la cultura por sí misma y entender que existe una forma para explicar el por qué actuamos como actuamos, además de identificar cómo el contexto social y cultural afecta la forma en la que nos comportamos.
- Para responder este interrogante, recurrió a académicos de la ciencia del comportamiento que han analizado este fenómeno y que han evidenciado que es necesario repensar si los individuos son actores económicos racionales que evalúan permanente el costo -beneficio de sus acciones, ya que estudios recientes muestran que contrariamente a lo que dicta la teoría económica ortodoxa, los individuos son maleables, adaptables y responden a impulsos emociones.
- En tal sentido, existen tres tipos de pensamiento que influyen en la toma de decisiones alejando a los individuos de la perspectiva: pensamiento automático, pensamiento social y pensamiento basado en modelos mentales.

Cambio cultural desde Función Pública

- Define la cultura como una serie de creencias, comportamientos y conductas compartidas, además de que propone el estudio de normas sociales para enfatizar en la cultura en el sector público
- Además de la experiencia de la alcaldía de Antanas Mockus, también menciona experiencias concretas de cómo se ha implementado el Cambio cultural desde la gestión pública en otras ciudades y por parte de otras entidades en Colombia
- Menciona el código de integridad como ejemplo del proceso de cambio cultural, que se respalda con la corresponsabilidad de la votación y participación de todos. Al respecto menciona que este está centrado en comportamientos y creencias específicas, lo cual es esencial en el tema de cambio cultural

Para concluir, mencionó tres aspectos en los cuales se requiere trabajar para promover cambios culturales en la gestión pública:

1. Es clave promover normas sociales para que el cumplimiento de las mismas sea voluntario
2. Insistió en la necesidad de concentrarse en temas puntuales para que produzcan beneficios colaterales positivos.
3. Otra aspecto es promover la participación y compromiso de los funcionarios, Ir más allá de campañas mediáticas para promover el cambio

Para cerrar el encuentro, el subdirector de Función Pública y moderador de la tertulia Fernando Medina, concluyó con una reflexión relativa a la importancia de generar cambios a partir del conocimiento, poniendo como ejemplo la cultura de paz. Destacó igualmente la importancia de estos encuentros en donde se encuentran dos proyectos en donde Función Pública ha promovido la innovación en la gestión pública: Cambio cultural y Gestión del Conocimiento.



El estado
del Estado