

# *ideas*

sobre el  
servicio  
público

Para nuevos  
políticos  
y servidores  
públicos  
en Colombia

Santiago  
Silva  
Jaramillo

≡ ≡ ≡ Ö = Å ≡ ≡ ≡ ≡ ≡ ≡ ≡ ≡ ≡ Ö = Å



Ideas sobre el servicio público para nuevos  
políticos y servidores públicos en Colombia

© Santiago Silva Jaramillo, 2021

Reservados todos los derechos. No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros) sin autorización previa y por escrito de los titulares del copyright. La infracción de dichos derechos puede constituir un delito contra la propiedad intelectual.



# índice

Ideas sobre el servicio público

00	Reglas de juego de este libro	7
01	Lo primero es conocerse a uno mismo	17
02	Hay que encontrar el equilibrio entre la técnica y la política	25
03	Es fundamental cuidarse de tomar decisiones respondiendo a las exigencias del ego	33
04	La política debe ser, ante todo, la búsqueda y el mantenimiento de la concordia	41
05	El servicio público es una labor sagrada	49
06	Solo se puede ser tan bueno como las personas que nos rodean	57
07	Los adversarios pueden ser maestros sinceros	67
08	Lo importante no es el qué, sino el como se logran las cosas	73
09	Las transformaciones sociales son lentas, progresivas y difíciles	79
10	Hay que concentrarse en las agendas urgentes que tiene Colombia	87
<i>n</i>	Una idea final	113



00

Reglas de juego  
de este libro







En los últimos años un buen número de amigos, conocidos y colegas han tenido la oportunidad, salida de la simple suerte en algunos casos, pero del genuino interés en la mayoría, de trabajar en cargos públicos o iniciar tempranas carreras políticas. Yo mismo, luego de años de renegar de mi propio impulso por prestar servicio público, terminé trabajando por una temporada en el Estado. Esta experiencia personal, pero sobre todo la observación de la trayectoria escogida por mis amigos y compañeros me ha obligado a reflexionar constantemente sobre la naturaleza de prestar servicio público o dedicarse a la política electoral.

En particular, y luego de enfrentarme a las realidades de las estructuras, costumbres y dinámicas prevalentes en la política colombiana, me obligué a entender las implicaciones y exigencias de ser un político o servidor público “nuevo”. Este libro no es más que un esfuerzo por darle sentido a esta preocupación y encontrar reflexiones en la filosofía política, la ciencia política y las experiencias personales que sean relevantes para esta discusión.

Los esfuerzos por delimitar lo que un político ideal debe encarnar son tan viejos como la filosofía política; y han transcurrido por el filósofo-rey de Platón, el más terrenal príncipe de Maquiavelo y las actuales personificaciones del tecnócrata benevolente o el comunicador político efectivo. En el camino, la reflexión sobre el cómo del político o servidor público suele moverse entre el pragmatismo del líder y la preocupación ética de los filósofos. Y aunque ambas son relevantes para reflexionar sobre el quehacer de lo público,

estas líneas se enfocan más en lo segundo, en reconocer lo que un político “nuevo” debe encarnar y no solo cómo lograr cosas en lo público.

El texto se divide en diez capítulos que son, a su vez, cada uno una idea fundamental. En ellos presento argumentos sobre la conveniencia, general y particular, de seguirlas, en ocasiones sobre reflexiones ajenas y experiencias de personajes relevantes; en algunas, aunque he procurado no hacerlo explícito, en mis propias vivencias –que al final no son suficientes– sobre el ejercicio público. Lo que he observado en mis compañeros, jefes y otros personajes de la política local también ha ayudado a reforzar algunas de las ideas que presento.

Pero antes de iniciar, vale la pena tomarse algunas líneas para hacer cuatro aclaraciones importantes sobre el alcance y las pretensiones de este texto.

## **1.** Aclaración

ponerse en el lugar de consejero parecería presuponer un extenso conocimiento o al menos, una pretensión de conocimiento exclusivo. Mejor dicho, cuando uno se pone a dar consejos o hacer reflexiones con esta pretensión se supone que tiene una seguridad importante en lo que está señalando o cree que sabe mucho (o suficiente) sobre el tema. No es el caso de estas líneas. Estas ideas son reflexiones personales basadas en lecturas o experiencias propias, pero son un trabajo en construcción y un salto al vacío en términos de su propio alcance en la vida real. De nuevo, son el resultado de angustias y pensamientos propios, por encima de ser elaborados argumentos de probado juicio. Ese matiz es clave para leerlos y, sobre todo, importantísimo al juzgar los méritos de sus implicaciones en la discusión sobre cómo hacer política o cómo trabajar en el sector público en Colombia.

2.

Aclaración

los libros referenciados hacen parte de las lecturas que me acompañaron en los últimos años (y algunas pocas de antes), pero en ningún momento pretenden ser una representación exhaustiva (ni siquiera juiciosa) de los aportes desde la ciencia política o la filosofía al ejercicio público. En particular, los lectores juiciosos identificarán un innegable “sesgo estoico” en las referencias filosóficas. La invitación a las lecturas escogidas para acompañar este libro no son más que una sugerencia para seguir leyendo sobre cómo ejercer la política y el servicio público, retomando de pronto algunas de las pistas que mis referencias sugieren, pero ojalá construyendo bibliografías propias. Al final, la invitación es a no subestimar la importancia de la reflexión constante sobre la naturaleza y las pretensiones del ejercicio público.

3.

Aclaración

este texto hará algunas referencias a los políticos jóvenes (en parte porque la mayoría de los que inspiraron su escritura, lo son) entendidos como las personas nuevas en el ejercicio de lo público o aquellas que tienen curiosidad o interés de prestar servicio y hacer política. Esta condición suele coincidir con la juventud, pues son pocos los que se interesan por los asuntos públicos por primera vez de viejos, pero no tiene por qué ser excluyente. En particular, no quisiera que se confundiera esto con una pretensión de señalar la juventud como condición del buen ejercicio de la política. En efecto, hay muy buenos políticos viejos y muy malos políticos jóvenes. La juventud no es garantía del buen ejercicio político, y en ocasiones, ni siquiera de mayores oportunidades de influenciar en cambios de comportamiento tempranos.

## 4.

### Aclaración

ahora, aunque en algunos apartados se pueden leer e intuir ideas prácticos y descriptivos sobre la política, en su gran mayoría son normativos e ideales; resultado de una preocupación ética por el comportamiento asociado a quienes la ejercen. Espero, sin embargo, que esto no condene a una recepción escéptica de las propuestas que acompañan al texto, ninguna es imposible y difícilmente su aplicación será indeseable. No solo eso, estos consejos suponen principios de comportamiento en política, no alardes propios de consistencia en su aplicación. Séneca se lamentaba en *Sobre la Felicidad* (2013b) de que sus críticos juzgaran sus ideas por sus acciones, como si él mismo no fuera un hombre intentando vivir por los fuertes principios que se imponía a sí mismo, fallando en ocasiones. La mejor pista de que se está frente a una regla es la presencia de sus excepciones.





Finalmente, quisiera agradecer a Federico Gutiérrez, Amalia Londoño, Lina Botero y todas las personas que han permitido, posibilitado y acompañado estos primeros años de servicio público. Y, por otro lado, pero no menos importante, a quienes me han dado luces con consejos, conversaciones y escritos, como Mauricio García Villegas, Adolfo Eslava, Alejandra Ríos y mi esposa, María Juliana Rey. Sin ellos, tampoco existirían estas reflexiones.



*01*

Lo primero  
es conocerse  
a uno mismo

---







Entrar en política es una decisión importante que se suele tomar sin reflexionar lo suficiente sobre sus implicaciones. Sobre estas hay dos tipos, las personales y las colectivas. Las reflexiones personales se refieren a todas las consecuencias triviales (y no tanto) que tiene para una persona, su familia y sus cercanos el dedicarse a los asuntos públicos. Se refiere, sobre todo, a las consecuencias cotidianas de una vida dedicada a lo público. Las reflexiones colectivas son las consideraciones sobre los efectos que esa decisión personal puede tener para los demás; se refiere a la evaluación de qué tan necesario, pertinente y, sobre todo, útil, sería uno en un cargo público o en el debate político.

Quizás la mejor manera de resumir estas dos cuestiones es con dos preguntas fundamentales: ¿por qué quiero hacer política o trabajar en el sector público? Y, ¿qué puedo aportar desde mis conocimientos y experiencia a los asuntos colectivos?

Responderlas es fundamental, pero debe hacerse con la siempre difícil disposición a la sinceridad propia. Decía Séneca, no sin algo de amargura, que “nuestros días están contados; es menester buscar un fin y acertar” (2013b: 46-47). Y si nuestras opciones y margen de maniobra para la equivocación son tan pequeñas, bien vale la pena reflexionar sobre esta decisión antes de tomarla; o si ya lo hicimos, considerarla por si se está a tiempo de echarla para atrás.

Por eso, antes de involucrarse (o más bien, comprometerse) en el ejercicio público es fundamental la seguridad de la decisión. Las consecuencias personales y profesionales, y las implicaciones colectivas de las acciones, de la política como forma de vida, son enormes. Engañarse con ínfulas de suficiencia o fantasías de relevancia no solo será terriblemente inconveniente para los demás, sino para el mismo político o servidor público.

Ahora bien, respecto a las motivaciones personales, el filósofo colombiano Cayetano Betancur decía que una persona entra en política porque:

[ ] desde lo más hondo de su vocación, decide que las cosas andan mal o no tan bien como él quisiera y emprende la tarea de entrar a reformar lo existente, de cambiar el rumbo hasta hoy proseguido. Así el político emerge en la vida de los pueblos con una germinal aspiración generosa a hacer a favor de todos, lo que la mayoría de los hombres hacen a favor de sí mismos (2010: 72).

Por su parte, el historiador y filósofo romano Plutarco (2009) señala que la vocación política se debe fundar en el juicio y la razón; nunca en la vanagloria, el afán de rivalidad o la falta de ocupaciones. Las razones del ejercicio político son fundamentales porque delimitan el desarrollo de las carreras públicas; la mezquindad o la ambición como fuentes del interés en la política engendrarán carreras públicas de similar naturaleza.

Plutarco (2009) compara la entrada en política con “( ) caer en un foso”. El que se lanza al azar y sin preparación vive en agitación constante y arrepentimiento, mientras que quien lo hace con preparación y cálculo racional afronta las dificultades inherentes al ejercicio público con calma y mesura, y no debería sentir fastidio por lo que le pase. La labor pública es un estilo de vida en cuanto al alcance de sus implicaciones personales (sobre todo si va acompañado de expectativas político-electorales) y suele ser muy desagradecida con aquellos que se arrepienten a mitad de camino. En efecto, escalar las paredes del foso de vuelta a la vida privada resulta complicado y costoso.

Y digo forma de vida porque así también lo señala Plutarco (2009), que era bastante firme en detallar las dificultades de separar la vida privada de la vida pública y advertía con razón que, una vez introducido al debate público, un político ha de cultivar y ordenar su manera de ser como si fuera “( ) a vivir el resto del tiempo en un teatro abierto a todos los mirones” (Plutarco, 2009: 62).<sup>1</sup>

Ahora, respecto a las implicaciones públicas de la decisión política, hay que ser cuidadosos de que por el afán de gloria y de desempeñar todas las tareas posibles, terminemos asumiendo un cargo o labor para la que no estemos preparados, dispuestos o tengamos la experiencia o habilidad suficiente. El servidor público y el político deben encontrar la tarea en la que su trabajo no solo sea pertinente, sino suficiente y positivo. El interés común, y el bienestar del Estado y del mismo político, están determinados en que cada uno se desempeñe en el lugar donde se le necesita. De hecho, señalaba Séneca, “( ) solo has de poner mano en aquellas cosas que estén en tu voluntad el hacer” (2013a: 75).

Esto requiere una dosis de introspección y humildad difícil de alcanzar, pero fundamental para evitar –o reducir al mínimo– los efectos negativos de las novatadas. La experiencia de muchos políticos y servidores públicos es testigo de que en estos casos se cometen más errores en el Estado –y se hace más daño– por torpeza que por malicia.

En este punto es claro que la capacidad de introspección es una cualidad apreciada para tomar la decisión de entrar a la labor pública. Sun-Tzu, el tratadista de estrategia militar chino, decía “cóncete a ti mismo, y a tu enemigo, y no encontrarás la derrota en cien batallas” (2002). Basta con leerlo un poco más para entender que la primera parte de este consejo es la más importante. No cono-

**1** ▶ Eso de ver la política como un escenario es bastante viejo. Un siglo antes de que Plutarco escribiera estas líneas, el moribundo emperador Augusto se despidió en su lecho de muerte preguntándole a sus familiares y amigos si había representado bien su papel en la vida y recitó la fórmula con la que los actores se despedían al final de una obra de teatro.

cerse bien –o al menos no reflexionar constantemente al respecto- puede llevar a dos errores demasiado comunes de autopercepción antes de tomar una decisión importante, como entrar en política.<sup>2</sup>

El primer error es tomar una decisión sin suficiente información. En efecto, un error común es lanzarse a una carrera, iniciar cualquier trabajo o adquirir algún compromiso sin tener claridad sobre la disposición de los recursos propios y las dificultades, alcances y posibles circunstancias que pueden dificultar que se logre con un buen desempeño. Decidir y actuar sin información es caminar a oscuras, las tenues formas y la determinación propia pueden llevar a una persona durante un trecho, pero los tropiezos serán inevitables.

El segundo error común es la sobreestimación de las fuerzas, recursos y posibilidades de éxito propias. El optimismo es una virtud, pero su exceso –como en todo- puede llevar a cometer grandes errores de cálculo. Esto exige un constante escepticismo (un tema común en las líneas que vienen) respecto a nuestras propias capacidades y conocimientos.

Ahora bien, el ejercicio de introspección debería ser constante y tan sincero como nuestro ego nos lo permita. Determinar si estamos dispuestos a hacer los sacrificios que un buen ejercicio de lo público implica, y evaluar si tenemos las habilidades necesarias para hacerlo de forma efectiva son acciones claves antes de tomar la decisión y deberían acompañar cada paso, cada nuevo cargo, cada aventura electoral o cada nueva participación en el debate público.

Finalmente, nunca sobra tener un punto de comparación para evaluar las disposiciones propias para el ejercicio de lo público. En este sentido, Plutarco establece una serie de valores y formas de ser que asocian a los buenos políticos y resultan interesantes; en este ideal que propone, sostiene que dicha persona no debe ser arrogan-

<sup>2</sup> ▶ Decía al respecto Séneca que “lo primero que cada uno debe hacer es tantear su capacidad” antes de tomar una decisión o emprender acciones nuevas e importantes (2013a: 75).

te, ni odiosa; debe ser prudente, pero no inflexible; siempre accesible y fácil de visitar, en tanto “tiene las puertas de su casa siempre abiertas” (2009: 170); es solícito y bondadoso, no es odioso, ni molesto; tampoco ostenta nada y busca siempre evitar el lujo, siendo uno “más del montón” (2009: 170); es consejero propicio, defensor sin sueldo y árbitro de los asuntos colectivos; “se entrega al Estado con desvelo y entiende la carrera política como una forma de vivir y de actuar, no como una profesión y una liturgia” (2009: 171).



# 02

Hay que encontrar  
el equilibrio entre la  
técnica y la política

---







Recientemente se ha planteado una compleja dicotomía entre la técnica y la política como fórmulas de gestión y comportamiento en los asuntos públicos. En esta discusión, la política ha llevado las de perder –al menos discursivamente–, menospreciada por la objetividad y la “justicia” de las decisiones y formas de la tecnocracia.<sup>3</sup>

Es una tendencia soportada en los desarrollos de la Nueva Administración Pública, mezcla entre intereses públicos y formas privadas que pone el énfasis del servicio público en la eficiencia y la eficacia, en ocasiones en detrimento de los contextos políticos o los espacios e intenciones deliberativas.

- 3** ▶ En esta discusión hay una subestimación inicial e injusta e incluso un entendimiento complicado de las implicaciones de “hacer política”. Pero, al menos discursivamente, la dificultad se encuentra en entender que hay algo “intrínsecamente” corrupto en el ejercicio de la política y algo “intrínsecamente” conveniente en la aplicación de la técnica al momento de tomar decisiones públicas. Este capítulo es, ante todo, una reivindicación en procura de un equilibrio entre ambos impulsos para tomar mejores decisiones.

Ahora bien, los aportes de esta nueva perspectiva a la tecnificación de las administraciones públicas no pueden ser menospreciados; es sencillo reconocer que la discusión inicialmente ha mejorado muchas de las formas de la gestión pública, basadas en modelos arcaicos, lentos y, sobre todo, patrimonialistas. Sin embargo, la tentación de poner la técnica por encima de todo en el servicio público se hace presente y está suponiendo un riesgo importante de olvidar que lo público es, por definición, político.

Reivindicar la política en esta discusión no solo es un llamado a la realidad, que puede verse como un aporte del pragmatismo. En efecto, la política permite afinar ideas y decisiones a través de la deliberación y la comprensión contextual (algo que revisaremos más adelante), pero, sobre todo, permite dotar de legitimidad a las políticas y acciones públicas emprendidas por el servidor público; además de otorgarles la objetividad que permite la suma de subjetividades (Subirats, 1995). Así, la técnica es fundamental para tomar mejores decisiones, pero probablemente no sea suficiente.

La política nos permite diseñar soluciones más integrales a los problemas públicos, en tanto reconozca y tenga en consideración los intereses, la viabilidad y las relaciones sociales en los contextos de decisión pública; y hecha correctamente, puede mejorar su aceptación entre las personas. En efecto, las decisiones absolutamente técnicas sin sensibilidad política pueden volver impertinente e inviable cualquier esfuerzo en el largo plazo, y ni las mejores intenciones son suficientes si no pueden mantenerse en el tiempo.

La legitimidad de las decisiones públicas ante todo es un asunto de alcanzar consensos sociales; es decir, acordar mínimos que sean incluyentes y garanticen la mayor cantidad de participación posible. Esto suele ser complejo de lograr y en ocasiones costoso, pero puede mejorar sustancialmente las posibilidades de éxito de una decisión pública. Así, entre más personas estén de acuerdo –o al menos enterados– de algo, mayores probabilidades de que ese algo sea exitoso y, sobre todo, de evitar la oposición eventual de esas mismas personas.

En este ejercicio político se vuelve fundamental entonces la elocuencia, entendida como la capacidad discursiva de persuadir a las personas. La persuasión es la suma del carácter y del discurso (Plutarco, 2009) en tanto las personas valoran no solo los argumentos e historias que escuchan, sino también (y en ocasiones, sobre todo) el carácter de quién las dice. En este sentido, el carácter se retroalimenta con la credibilidad; en la búsqueda de un ideal de elocuencia como lo describe Plutarco:

Su discurso debe estar lleno de carácter sin afectación, de verdadera altura de miras, de patriótica franqueza y de atenta persuasión e inteligencia [ ] encanto y atractivo que provienen de las palabras graves y de las ideas propias y convincentes (2009: 75).

El cultivo de la elocuencia es una agenda relevante para la acción política. Esta habilidad, distinguida y en ocasiones estrechamente identificada con el ejercicio público por muchos, la reconocemos valiosa en tanto herramienta de participación en la deliberación, y no como una simple capacidad de convencimiento. Me explico, los políticos y servidores públicos deben desarrollar su elocuencia (esto es, repito, la capacidad discursiva para persuadir) junto a una sana exigencia propia de reconocer y valorar los procesos deliberativos naturales de la política. No es convencer por convencer, persuadir por persuadir; es hacerlo mientras valoramos la importancia y relevancia del proceso deliberativo que se desarrolla en el camino.

La deliberación es importante por dos razones. La primera es práctica, y ya la he mencionado anteriormente: permite construir consensos, aumentar la legitimidad de las decisiones e incluso, sus posibilidades de éxito. La segunda es más sustancial, y mucho más importante: la deliberación es el sustento de cualquier democracia liberal que se precie de serlo. La deliberación permite la posibilidad de poner sobre la mesa de discusión las posiciones, intereses e ideas de diferentes grupos y actores relevantes para una comuni-

dad.<sup>4</sup> No solo eso, las tensiones naturales de ese proceso amplían los puntos de vista intercambiados, afinan los argumentos al exigir mejores consideraciones a los involucrados (sea que defiendan o ataquen una idea) y en general, tienden a llegar a conclusiones (esto es, decisiones y acciones) que procuran el bien común (Velasco, 2009).

Estas palabras de Tucídides, puestas en boca del político ateniense Pericles durante su célebre “Discurso fúnebre”, un elogio al ethos y la democracia de Atenas luego del primer año de la Guerra del Peloponeso, dan cuenta de la relevancia de la disposición deliberativa en un sistema participativo:

Somos los únicos, en efecto, que consideramos al que no toma parte de las tareas de la comunidad, no ya un tranquilo, sino un inútil, y nosotros mismos, o bien emitimos nuestro propio juicio, o bien deliberamos rectamente sobre los asuntos públicos, sin considerar las palabras un perjuicio para la acción, sino el no aprender de antemano y mediante la palabra antes de pasar de hecho a ejecutar lo que es preciso (2014: 194).

Ahora bien, la insistencia en reivindicar la importancia de la política no es, ni mucho menos, una denuncia de la técnica.<sup>5</sup> En efecto,

- 4 ▶ Respecto a esto es importante señalar también la relevancia de la deliberación para ahogar el ascenso de las posiciones dogmáticas, sobre todo, en el entendido que “todo político serio y responsable que se encuentre en un mundo terriblemente complejo, con la obligación de servir a intereses de diverso orden, ha de evitar posiciones fundamentalistas” (Camps & Giner, 2014: 143). Contrastar ideas, defenderlas, argumentarlas y ponerlas sobre la mesa de la discusión pública es, ante todo, un esfuerzo por evitar los vicios del fundamentalismo.
- 5 ▶ Insisto en el título de este capítulo: lo importante es alcanzar un equilibrio entre ambas facetas, complementarlas como herramientas para resolver problemas públicos desde la información, el juicio y la ciencia de la técnica, con la legitimidad, el largo aliento y la deliberación que permite la política.

y como dije más atrás, la preocupación por mejorar procesos, instituciones y decisiones públicas ha procurado muchos beneficios en la gestión pública. No solo eso, la técnica señala la importancia de tener en cuenta mejor y más información, y reconocer la relevancia de la investigación y gestión del conocimiento a la hora de tomar decisiones públicas.

Así, sumar evidencia rigurosa a la toma de decisiones permite no solo complementar los procesos deliberativos juiciosos, sino que mejora, de nuevo, las posibilidades de éxito. Lo primero es entonces reconocer la importancia de las fuentes de información rigurosas, el método de recolección y comparación juiciosa y en general, la disposición abierta y amplia de conocer nueva evidencia, poner en duda prejuicios e ideas viejas y experimentar constantemente qué ha permitido el avance de la ciencia en la historia humana.

Sin embargo, el ejercicio político (y en ocasiones el servicio público) deja poco tiempo para la reflexión, el estudio y, sobre todo, la investigación. Por supuesto que hay que sacar tanto tiempo como sea posible para cultivar escenarios, conversaciones y lecturas que mantengan la mente ágil y las ideas frescas, pero sería inocente desconocer la dificultad de hacer eso con el juicio y dedicación que otras personas pueden disponer. Al final, el político y servidor público debe buscar cómo servirse del conocimiento, las reflexiones y las evidencias que otros acumulan sobre más y mejores maneras de resolver los problemas públicos. Esta tarea exige crear buenos, robustos y sistemáticos canales de comunicación con el sector académico que permitan refrescar las herramientas a la mano y las discusiones e ideas relevantes para el ejercicio público.



# 03

Es fundamental cuidarse de  
tomar decisiones respondiendo  
a las exigencias del ego

---





## Ö

El mejor consejero es la duda propia. Sin embargo, recientemente hemos presenciado un ascenso de la reivindicación –vociferante, como casi todas- de la autosuficiencia y la arrogancia personal como guías del comportamiento individual. De acuerdo con Héctor Abad Gómez, la valoración de que somos capaces de todo es, un poco, culpa de las expectativas ilusorias a las que padres y maestros han sometido a sus hijos y alumnos, insistiéndoles en un exceso de optimismo peligroso sobre las capacidades personales.<sup>6</sup> Y es que hay pocas realidades tan indiscutibles como la falibilidad humana.

Nos condicionan dos elementos, la “racionalidad limitada” de nuestras decisiones (Kahneman, 2003) y los efectos que sobre nuestra voluntad tiene el contexto. Respecto a lo primero, la psicología cognitiva ha desarrollado modelos explicativos asociados a sesgos y heurísticas que influyen la manera como tomamos decisiones y, en términos generales, percibimos la realidad.

Algunas de estas limitaciones son bastante comunes y funcionan como atajos cognitivos que determinan las decisiones individuales

6 ► Decía también Abad que la proliferación de tantos de estos personajes ha llevado a que todos hayamos tenido que “soportar al que se cree genio sin serlo” (2017: 28).

y colectivas de las personas (Sunstein & Thaler, 2017).<sup>7</sup> Los “errores” que los sesgos y heurísticas nos llevan a cometer son difícilmente prevenibles y suelen confundirse en el día a día. Obviamente, estar atentos a ellos puede ser importante. La propuesta de las disciplinas comportamentales es que pueden condicionarse con modificaciones a las “arquitecturas de decisiones”; pero respecto a las decisiones y comportamientos personales, el pragmatismo sugiere reconocer la limitación y seguir adelante. Asumir, de nuevo, la naturaleza falible, tomar las medidas posibles y las decisiones acordes.

El efecto del contexto es quizás más determinante.<sup>8</sup> Podríamos bien llamarlo la suerte,<sup>9</sup> o como lo hacían los romanos o Maquia-

- 7 ▶ A saber, (1) el anclaje: la disposición a calcular las decisiones según un punto de referencia previamente establecido, asumido o impuesto; (2) la disponibilidad: la disposición a calcular con la información a la mano y visible y que suele estar influenciada por eventos recientes o experiencias previas; (3) la representatividad: la disposición a tomar decisiones basadas en la semejanza de la situación con prejuicios o ideas fundadas en sesgos de mayorías o percepciones sobre otras situaciones aparentemente similares; (4) el optimismo y exceso de confianza: la sobreestimación común de las habilidades y probabilidades propias de lograr algunas tareas; supone la percepción personal de calcularse siempre por encima de la “media”; (5) la sobreestimación de las pérdidas y la subestimación de las ganancias: la distancia en el valor que las personas le dan a pérdidas y ganancias, en tanto “es dos veces mayor la desgracia de perder algo que la alegría de ganar eso mismo” (Sunstein & Thaler, 2017: 50-51); y (6) el enmarcado o ‘framing’: la influencia que el marco de referencia con el que se presenta una situación tiene sobre las decisiones que toman las personas.
- 8 ▶ Aunque si siguiéramos fielmente a Maquiavelo, sería exactamente a mitades. Es decir, “estimo que la fortuna es árbitro de la mitad de nuestras acciones, pero que también nos deja gobernar la otra mitad” (1999: 183).
- 9 ▶ En este contexto, la “suerte” es esencialmente neutral, puede producir circunstancias y eventos convenientes o inconvenientes para las personas. Tampoco estoy diciendo que haya alguna racionalidad detrás de

velo, la fortuna. El contexto es la sumatoria de factores por fuera del control de un individuo que delimitan sus opciones y le imponen situaciones inesperadas. Todos estamos abocados a sus efectos y nuestra posibilidad de influenciarlos es minúscula, la mayoría de las veces.

Karl Von Clausewitz, el gran tratadista militar alemán, llamaba a este elemento “fricción” (2008) y lo definía como el efecto que la realidad tenía sobre lo planeado. Básicamente, una Ley de Murphy constante que se aplica a los deseos y pretensiones de las personas.

Por otro lado, dirían los estoicos que el Universo sigue su naturaleza (el logos o razón universal), mientras las personas hacemos planes. Es improbable que cada preparativo hecho por las personas, cuyo desconocimiento de la naturaleza universal es sustancial, coincida con los acontecimientos naturales. Por eso existe el choque entre la realidad y lo planeado, de allí que podamos hablar de la fricción –esto es, el efecto de los eventos sobre los designios– como una de las fuerzas más determinantes de los acontecimientos de nuestras vidas.

Clausewitz sostenía que todo esfuerzo humano que implica la construcción de un plan se encontrará inevitablemente con dificultades inesperadas. Esta teoría del imprevisto resulta fundamental para entender la razón detrás de muchos fracasos en lo que –parecían– planes o decisiones a prueba de errores.<sup>10</sup> Ahora, el mismo estratega alemán señala la posibilidad de gestionar la fricción, es decir, de usar los márgenes de maniobra, las decisiones rápidas y la planeación prospectiva para adelantarse a los efectos del azar. Pero al final, los contextos siempre supondrán un reto de conocimiento y previsión para cualquier persona.

este elemento. Las cosas simplemente pasan bajo las reglas neutrales que rigen el universo.

**10** ▶ Decía Tucídides que estamos expuestos “a los golpes de la fortuna” de tal manera que nunca sabemos realmente “en qué sentido se decantará” (2014: 109).

Teniendo en consideración ambos elementos, la falibilidad de las personas y los efectos del contexto, es apenas sensato que reconozcamos nuestras limitaciones y, poniendo en duda nuestras posibilidades de acertar, tengamos siempre en la cabeza esta restricción natural a nuestras decisiones.<sup>11</sup> Ahora bien, reconocer esto no debe implicar la duda paralizante o la fracasomanía<sup>12</sup> (Hirschman, 1984 citado en Eslava, 2011). Todo lo contrario. Aceptar estas limitaciones nos libera para tomar todas las medidas posibles para mejorar nuestros procesos de toma de decisión y, sobre todo, combatir las influencias del ego sobre ellos.

En la antigua Roma los generales victoriosos tenían la oportunidad de celebrar sus hazañas luego de una campaña o batalla significativa en un desfile por las calles de la ciudad. El “Triunfo” le permitía al general llevar los honores reservados a los viejos reyes romanos (una túnica teñida de púrpura y la cara pintada de rojo en honor al dios Marte), mientras lo seguían sus soldados, los prisioneros de guerra y el botín obtenido en la campaña. Era un gran honor que muchos políticos y generales codiciaban.

Pero los romanos, siempre previsores y recelosos de las implicaciones de la concentración de poder o fama en un solo hombre, designaban a un esclavo para que acompañara al general victorioso en su carroza triunfal. Su tarea era muy sencilla, pero importantísima, susurrar una fórmula al oído del hombre honrado durante todo el recorrido: respice post te, hominem te ese memento (“Mira tras de ti y recuerda que eres solo un hombre y morirás”).

**11** ► Hay otro problema con creerse capaz de todo, lo patético que termina siendo, pues “esta actitud, aunque aparentemente firme, revela más bien una íntima inseguridad” (Abad, 2017: 24). Curiosamente, tener la seguridad propia de dudar de uno mismo, de reconocer los efectos sobre el juicio propio que tiene nuestra “racionalidad limitada” y el contexto, es una muestra de fortaleza de espíritu e inteligencia.

**12** ► En esencia, el economista Albert Hirschman señalaba la disposición en la academia y la política de activar ciclos viciosos de “desastres anunciados” en los que asumir que algo va a fracasar termina condenando ese algo al inevitable fracaso.

Era en sentido práctico un llamado a la tierra viviente. Un mecanismo de matizar el más grande honor que podía recibir un romano durante la época republicana para evitar que se le subiera a la cabeza. Personas que cumplan la labor del “esclavo aguafiestas” son fundamentales para que quienes se desempeñan en cargos o en posiciones de poder no pierdan la perspectiva y se rindan al ego. Si tenemos a una de estas personas cerca hay que hacer todo lo posible por no alejarlas (pues pueden resultar molestas, obviamente) y si no las tenemos, hay que buscarlas de manera deliberada y consciente. De igual forma, funciona bien crear entornos de intercambio y discusión horizontal con las personas que acompañan y conforman nuestros equipos de trabajo; la horizontalidad no es solo formal, también se pueden configurar jerarquías informales en las organizaciones y a estas también hay que intervenirlas con la máxima de que casi todas las opiniones merecen ser escuchadas, sobre todo si son críticas.

Todo esto en el entendido de que la duda propia es importante porque mejora la posibilidad de tomar decisiones reposadas y reflexivas; nunca infalibles, pero al menos, calculadas y en general, con mayores probabilidades de éxito.

Ahora, es probable que no podamos obviar del todo la influencia del ego y la autosuficiencia en nuestras decisiones, su presencia siempre será constante, pero puede ser controlada no solo por los consejos de amigos y compañeros sinceros y preocupados, sino con el mismo ejercicio activo y personal de evitar su exaltación. En efecto, los honores otorgados o la influencia de la adulación se convierten en riesgos constantes del ejercicio público.

Recibir honores, sean desde un importante premio al trabajo realizado hasta una simple palmada en la espalda de felicitación de un colega, también pueden exacerbar el ego. De igual forma, recibir honores y reconocimientos distorsiona la naturaleza de la función pública e incluso, del ejercicio político. Los honores reales son silenciosos e internos y dependen del trabajo bien hecho; en este sentido, cuenta Plutarco que Catón el Censor decía “prefiero que pregunten por qué no hay una estatua mía antes que por qué la

hay” (2009: 158). Y si el honor o reconocimiento es insalvable, que sea proporcional y consecuente con la labor realizada, tan sencillo y espontáneo como sea posible. Esto también implica una advertencia a las decisiones o acciones que podemos asumir frente a la tentación de la ambición de recibir un honor o un reconocimiento. Decía Aristóteles que el honor “parece ser un bien harto superficial”, pero sobre todo engañoso, pues “los que persiguen los honores lo hacen para persuadirse a sí mismos de su propia virtud” (1994: 10) y de poco más.

Hay que evitar entonces, y temer incluso, las acciones propias que puedan tener como objetivo único la consecución de un reconocimiento personal. Primero, por los efectos sobre el interés colectivo de usar el servicio público o la actividad política como un vehículo para inflar el propio ego, y segundo, por el efecto distorsionador (detallado en todo este apartado) que puede tener una autosuficiencia exaltado en las decisiones que tomamos. Sin olvidar también que muchos reconocimientos vienen asociados a un cargo que supone una responsabilidad pública; en este sentido, el reconocimiento es en buena medida uno de los medios a disposición y del lugar que se está ocupando en ese momento, no de la persona. Despersonalizar los reconocimientos supone otra manera de recibirlos con respeto frente al servicio público y con justicia respecto al merecimiento.

Al final, asumiendo la falibilidad propia producto de los sesgos, las heurísticas y los contextos, y manteniendo bajo control otras fuentes de engreimiento como los reconocimientos, los honores o los espejismos de autoridad y éxito de los cargos, podemos hacer todo lo posible por resistir el efecto del ego sobre las decisiones y acciones políticas.

# 04

La política debe ser, ante todo,  
la búsqueda y el mantenimiento  
de la concordia

---

=





Decía Plutarco que el fin más alto y hermoso del servicio público es evitar “el conflicto social” (2009: 175).<sup>13</sup> La principal tarea de los políticos es el mantenimiento de la concordia, esto es, el acuerdo colectivo y la armonía entre todos los actores sociales respecto a las formas y alcances de sus discusiones, debates, competencias y enemistades. La política en este sentido es un esfuerzo sistemático por evitar la violencia en las relaciones sociales.

Esto parece obvio, pero en el ejercicio de la política nos podemos perder en las preocupaciones presentadas por intereses personales, grupales o incluso en asuntos menores como las peleas partidistas o ideológicas. Por eso no resulta excesivo insistir en que la política debe considerarse como la búsqueda del bien común, especialmente, el mantenimiento de la concordia. Actuar de tal manera que se busque el mayor bien para la mayor cantidad de personas, la mayor cantidad de veces. Anteponiendo en muchos casos los intereses colectivos por sobre las ambiciones personales.

**13** ► En este sentido, una ciudad, decía Plutarco, es un “colectivo de ciudadanos identificados con un proyecto común de convivencia” (2009: 42), y la protección de este entendimiento común y sus relaciones de concordia, deben ser la prioridad de la acción pública y la participación política.

Por eso se decía a sí mismo Marco Aurelio: “[ ] esfuérzate, no actúes como una criatura mísera, ni con el deseo de que te compadezcan o te admiren; busca una sola cosa, el bien para toda la comunidad” (2014). Esta es una posición recurrente e insistente del pensamiento estoico, la conexión inescapable entre el ejercicio público y el “bien de la comunidad en su conjunto” (Plutarco, 2009: 32).

Ahora bien, si la política tiene como objetivo la concordia, su ejercicio debe enfocarse en sacar a relucir lo mejor de las personas. Esto supone ser bastante previsor respecto a los efectos que nuestras decisiones tendrán en los comportamientos de los demás, pero, sobre todo, nos obliga a actuar con una preocupación constante por los costos colectivos de estas decisiones. En efecto, no puede haber un beneficio personal (por grande que parezca) que vaya en contra de la preservación de la concordia.

Durante la campaña presidencial de Estados Unidos en 2008, el candidato republicano John McCain enfrentaba al, por entonces, relativamente desconocido senador demócrata Barack Obama. La campaña arreciaba en ataques de ambos bandos; en los callejones de las cada vez más populares redes sociales y esquinas oscuras de la Internet, las teorías conspirativas y la campaña mentirosa de la derecha más recalitrante empezó a murmurar que Obama no era realmente estadounidense e incluso, que era un musulmán escondido.

Precisamente en una reunión televisada que McCain adelantaba durante la campaña, una ciudadana tomó el micrófono en la sección de preguntas y señalando sus reservas respecto a Obama, sostuvo que el candidato demócrata era secretamente “un árabe” y un peligro para el país. McCain, sin dar mucho tiempo a que la señora terminara, le arrebató el micrófono y ante una audiencia bastante hostil, respondió: “No señora. Él es un hombre de familia decente, ciudadano, con el que tengo desacuerdos en cuestiones fundamentales, y eso es de lo que se trata esta campaña y elección” (Segarra, 2018).

McCain escogió el mantenimiento de la concordia en la discusión política por encima de los réditos políticos que le pudo haber reportado montarse en el tren de las teorías conspirativas y las mentiras

(algo que ocho años después Donald Trump demostraría que era políticamente rentable). No fue una sorpresa pues McCain era un político educado en las ideas de la civilidad en el debate político estadounidense, en el que se intenta siempre mantener la cordialidad y el juicio en las discusiones, evitando no solo mentir o manipular a los electores, sino, y, sobre todo, no “encender” nunca las pasiones más negativas de las personas con el objetivo de ganar algunos votos.

Mantener la civilidad no implica ser menos firme o menos convencido de las posiciones políticas, incluso las más polémicas; sino entender las implicaciones de las formas en el debate político. Esta reflexión introduce un elemento importante en el ejercicio de la política y el gobierno: el mantenimiento de la concordia exige la prudencia y el respeto en las relaciones políticas. Ese es un objetivo sustancial y, por tanto, debe ser una preocupación constante de los políticos, sobre todo, en épocas electorales.

Atacar a otros buscando llamar la atención o ganar preminencia supone un riesgo y un inconveniente.<sup>14</sup> El riesgo es que el apoyo ganado por los ataques llegue por razones mezquinas (envidia del atacado, por ejemplo) y que, por tanto, sea demasiado fluctuante. El inconveniente se expresa en los costos asumidos para la confianza de la discusión política y el cargo (si lo ostenta) de quien es atacado.<sup>15</sup>

**14** ► Decía Héctor Abad Gómez respecto a sus contradictores y opuestos políticos que: “[ ] he encontrado siempre en la mayoría de ellos un convencimiento profundo de que lo que creen o lo que profesan es lo mejor para ellos y para todos los demás” (2017: 15). Es, además, una injusticia. En efecto, nuestros adversarios probablemente creen con tanta pasión y convencimiento en sus ideas como nosotros en las nuestras; eso nos debe llevar a no subestimar sus convicciones o argumentos y a tratarlos con sumo respeto, así los creamos incorrectos o inconvenientes.

**15** ► En efecto, un político responsable “debe sobre todo valorar las consecuencias de lo que dice y las decisiones que toma, sin renunciar por ello a sus principios. Ello entraña un difícil equilibrio, muy inestable y precario, pero que es la prueba de que practica un sentido de la responsabilidad” (Camps & Giner, 2014: 143).

Ambas razones reivindican que los objetivos de las discusiones políticas deben ser las evidencias, las decisiones, los resultados, los comportamientos públicos y las políticas, no las personas. En la búsqueda del bien común se privilegian los argumentos sobre las ideas, y se debe tener mucho cuidado de no usar el fuego en las discusiones encendidas. Hay pocas cosas tan peligrosas para mantener la concordia en una ciudad como un político que le echa leña al fuego del debate público de forma irresponsable porque solo le importa ganar, así sea para convertirse en gobernante de las cenizas.

El mantenimiento de la concordia también señala la necesidad de cuidar las formas de la discusión política,<sup>16</sup> particularmente, evitar al máximo la rabia, la grosería y el enojo en el debate público. Es importante mantener la serenidad por sobre todas las cosas (lo que los griegos llamaban ataraxia), pues como decía Séneca, “[ ] toda ferocidad procede de debilidad” (2013b: 52). En efecto, hay algo innegablemente patético en la rabia, la grosería y la grosería; una sobrecompensación forzada de algo que hace falta. La seguridad es siempre serena, la fuerza es ante todo tranquila. El dominio propio es entonces señal de seguridad y certeza; representa la posibilidad de tomar decisiones desde la prudencia. No solo eso, la serenidad como forma de discusión política es un aporte sustancial para mantener la concordia en el debate público. Pocas cosas se extienden con tal facilidad como la furia.

Decía Aristóteles que la prudencia es el “poder deliberar acertadamente” sobre lo más conveniente (1994: 136), y la asociaba irrevocablemente a la razón y la templanza. Al respecto, la crítica, el debate y el ejercicio político de oposición deben hacerse de la manera más responsable posible para mantener el contexto, la información juiciosa y el cuidado de los efectos que tienen en la conversación pública. Todo esto condimentado por la forma de la serenidad y la prudencia, en el entendido de que, si un argumento

**16** ▶ Al respecto también es relevante la definición de las formas del civismo, esto es, “tratar a los demás con la deferencia y delicadeza, y no solo la buena educación, con la que querríamos que siempre nos trataran a nosotros” (Camps & Giner, 2014: 27).

necesita de levantar la voz para ser escuchado, es probable que no sea tan buen argumento.

Así, la preocupación por la concordia en la sociedad colombiana, en donde la violencia política y la desconfianza en el sistema político han sido reglas de la historia reciente de la nación, resulta todavía más relevante. Además, propone una difícil discusión sobre las relaciones entre actores políticos, sobre todo en el ejercicio de gobierno y oposición. Al respecto, vale la pena decir que hay que honrar a las personas que ocupan cargos públicos porque representan al Estado en el entendido que “[ ] honrar da más prestigio que ser honrado” (Plutarco, 2009: 143). Esto no quiere decir que dejemos pasar los perjuicios colectivos que puede cometer un representante electo o servidor público, tampoco -¡ni mucho menos!- que dejemos de lado hacer críticas o control político; pero sí representa un llamado a tener presente las consecuencias indirectas de estas discusiones o debates. En particular, con relación a sus efectos sobre la legitimidad del Estado y sus instituciones. El comportamiento del mismo servidor también da cuenta del cargo que ocupa y sus decisiones y acciones son, ante todo, una posibilidad de irrespetar la dignidad del lugar de su cargo.

De hecho, la preocupación que propongo por la concordia tiene esas dos esferas de operación. La primera, la concordia como el mantenimiento de la civilidad y la discusión argumentada en el debate público; y la segunda, la atención a no poner en la mitad de la discusión -menos si se ha perdido la civilidad- a las instituciones del Estado como víctimas de esas peleas. Al final, es el reconocimiento sustancial de que como servidores públicos o políticos nuestra principal tarea es el fortalecimiento y defensa de lo público, y que por tanto debemos ser sumamente cuidadosos respecto a las consecuencias de las formas a la hora de adelantar discusiones políticas o luchas electorales. Nada puede estar por encima -menos nuestros intereses personales, por nobles que parezcan- del interés público en la concordia de las relaciones sociales y el papel del Estado.



# 05

El servicio público  
es una labor sagrada







La sacralidad del servicio público está presente en dos consideraciones. La primera, respecto a la naturaleza representativa de su poder y sus consecuencias para el interés público y el bien común. Es decir, en el poder –independiente de su magnitud- que está imbuido en cualquier cargo de una organización pública y la naturaleza colectiva, acordada y “prestada” de parte de los ciudadanos a esa persona. La segunda consideración se refiere a que cada servidor público es, ante todo, un pedacito del Estado en su conjunto, y, por tanto, su representante en cada una de sus decisiones y acciones. Esto quiere decir que para la mayoría de las personas el Estado es esa cara que encuentra en el servidor, esa diligencia (o falta de ella), ese respeto (o su ausencia), con la que dirige sus asuntos y resuelve los problemas públicos. Así, el servicio público es sagrado en tanto representación del poder colectivo, encomienda del interés común e importancia de su ejercicio para resolver problemas públicos. Y, por tanto, ocupar esos cargos, y querer hacerlo por medio de las mecánicas electorales, exige responsabilidad, prudencia y compromiso, como pocos espacios laborales más.

Ahora bien, las exigencias de esa sacralidad no varían según la importancia percibida del cargo. La persona que quiere adelantar una carrera política debe ocuparse en todas las magistraturas – desde las más prestigiosas hasta las más humildes- con igual compromiso y dedicación. De hecho, la dignidad que otorga el servi-

cio público no está en el poder del cargo (o su posición jerárquica) sino en la excelencia y juicio puesto en función de su desempeño. El lugar que se ocupa en un momento dado –independiente de lo “importante” que se considere– no puede tener un efecto sobre la autosuficiencia de quien lo ostenta.<sup>17</sup>

De igual forma, el político o servidor público debería reconocer que en nuestro sistema político su elección es sobre todo una responsabilidad enorme y una dignidad que los electores y ciudadanos le encomendamos, y no un reconocimiento, un premio y mucho menos un “merecimiento” al que tiene derecho. Esto presupone la aplicación y preocupación por mantener dos principios básicos: la humildad y el deber. La humildad, en tanto el gobernante tiene que reconocer que no es más que otro ciudadano que por un periodo de tiempo reúne algunos poderes públicos para tomar decisiones importantes, pero cuya autoridad no solo es pasajera, sino que se debe absolutamente a la búsqueda y representación del bien público. Y el deber, porque solo quien asume esa posición como una responsabilidad con los otros y un compromiso con su propia dignidad de ciudadano, se protegerá de las decisiones arbitrarias o autoritarias.

El servicio público también entraña otro anhelo y necesidad: la vocación de servir. En este sentido, supera la mera participación política, al final, todo el que intenta ayudar y servir a aquellos que están a su alrededor, y responde al llamado hecho por Héctor Abad Gómez, en tanto decía que: “[ ] se justifica vivir si el mundo es un poco mejor, cuando uno muera, como resultado de su trabajo y esfuerzo” (2017: 42). Esa pulsión por hacer del mundo un lugar mejor tiene que ser el punto de partida y el principio respecto del cual se organizan todos los principios en la función pública y la acción política.

Siendo de esta forma, no hay cargo público indigno. El político juicioso “no está al margen de ninguna preocupación ni responsabilidad” (Plutarco, 2009: 115). La dignidad intrínseca de todo cargo

<sup>17</sup> ▶ Por eso decía Séneca que se ahogan los principios cuando se sigue la grandeza.

público no se debe confundir con una fuente de honor o vanagloria; es, ante todo, una responsabilidad colectiva sobre la naturaleza de los asuntos públicos y su representación en el Estado. Al respecto, el mismo Plutarco cuenta una bonita anécdota. Cuando ejercía como magistrado de su natal Queronea, una pequeña localidad en la región griega de Beocia debió ocuparse durante varios meses de la supervisión del alcantarillado y de los edificios públicos. Esta responsabilidad era en general despreciada por los políticos más ambiciosos de la ciudad, pero Plutarco la emprendió con obsesiva atención a los detalles, llegando a medir él mismo los ladrillos dispuestos para la construcción pública y así evitar engaños de los constructores. Algunos de sus compatriotas se burlaban de su compromiso en lo que percibían como una preocupación “menor” e “innoble” del servicio público, a lo que, con orgullo Plutarco cuenta, les contestaba: “no construyo este edificio para mí, sino para la patria” (2009: 116).

Esto también supone entender que el cargo público que ocupa un adversario es igualmente sagrado; en efecto, las autoridades cívicas merecen el respeto de su dignidad como representantes del Estado, independiente de su procedencia y persona. Y aunque este respeto se debe mantener dentro de los límites de la legalidad y el bien común, es importante no desechar ese respeto por el cargo público en beneficio de los réditos políticos de la confrontación. Recordar, como sostuve más atrás, que la prioridad pública es el mantenimiento de la concordia, incluso en detrimento de los intereses políticos personales. En efecto, respetar y cuidar de la dignidad de las magistraturas es también cuidar las instituciones que representan. Estas son importantes porque, en palabras de Cayetano Betancur, “en ellas como que se cristaliza el espíritu para sobrevivir. Son un signo de la composición de cuerpo y alma” del Estado (2010: 86). La sacralidad del servicio público adquiere así otro ámbito, no solo ocupar un cargo o pretenderlo le confiere su dignidad, quién lo ocupa, así sea de forma momentánea, merece al menos un grado mínimo de consideración por nuestra parte. Esta dignidad también va de parte y parte. Así, al ocupar estos cargos, es sobre nuestra preocupación por cumplir los ideales de servicio y cuidar el bien común que se respeta su sacralidad.

Finalmente, la corrupción es el mayor mal que afecta el ejercicio público y la principal amenaza de irrespeto a su sacralidad, pues vicia sus objetivos colectivos, erosiona la confianza institucional e interpersonal y envilece la discusión política. Al respecto aconsejaba Plutarco a alguien que entraba al servicio público, exasperado: “Despójate desde este preciso momento de la sed de riqueza y de dinero, y, como hierro emponzoñado y plaga del alma, arroja esos vicios a las plazas de tabernas y prestamistas y tú vuélvete lejos” (2009: 156).

E insistía, en unas de las mejores líneas que se han escrito para denunciar la perversidad de la corrupción:

Ten presente que el que se lucra de los fondos públicos es un saqueador de templos, de tumbas, alguien que roba a sus amigos, a traición, por falso testimonio, es un consejero sin crédito, un juez perjuró, un magistrado venal, alguien, en definitiva, que no tiene las manos limpias en un solo crimen (2009: 156).

En efecto, el desprecio que sentía Plutarco por la corrupción en el siglo primero es muy similar al que sentimos en la actualidad. Y no es exagerado, pues la corrupción desvía los esfuerzos del Estado, beneficiando intereses privados en detrimento de los intereses públicos, y en el camino erosiona la confianza institucional y las relaciones sociales. Al final, la corrupción ayuda a difundir la desconfianza interpersonal e institucional, estableciendo modelos injustos de distribución de recursos y llenando de costos de transacción los intercambios, negociaciones y relaciones, que de lo contrario podrían fluir sin mayores dificultades.

Luchar contra la corrupción también implica reconocer el impacto que los pequeños actos deshonestos tienen en las dinámicas públicas. Esta lucha no es solo una agenda en contra de la gran corrupción que busca desfalcas las arcas del Estado e incluso supera a la corrupción que solo se beneficia de manera económica. La corrupción también es pequeña y, sobre todo, también incluye las transacciones y relaciones de poder (como el clientelismo) que no necesariamente implican dinero. Por eso hay que tener ojo avizor para identificar situaciones y decisiones que pueden implicar abu-

sos de poder, detrimento del interés público o la consecución de beneficios particulares que, a primera vista, no parecen hacerlo.

Esta tarea requiere hablar y revisar constantemente el concepto de ética pública, entendida como una modalidad de la ética práctica que se pregunta por la manera como deben comportarse los servidores públicos. Los siete principios de la vida pública construidos por la Comisión Nolan del gobierno británico representan un resumen práctico y sencillo de una ética pública relevante y suficiente (Committee on Standards in Public Life, 1995).

El primer principio es el altruismo, bajo el cual los servidores públicos deben actuar únicamente en términos del interés público. El segundo principio es la integridad, referente a que los servidores públicos deben evitar estar bajo la influencia o control de organizaciones o personas que puedan querer influenciarlos en su trabajo; de igual forma, no deben actuar o tomar decisiones que les procuren beneficios directos a sus familiares, amigos, copartidarios o ellos mismos. Esto supone declarar y ser transparentes con cualquier conflicto de intereses que puedan suponer esas decisiones o acciones públicas. El tercer principio es la objetividad, es decir, tomar decisiones siempre con la mayor disposición posible de imparcialidad, justicia y mérito, usando la mejor información y evidencia que tengan a la mano y procurando evitar discriminación o sesgos de cualquier tipo. El cuarto es la responsabilidad (la comisión usa literalmente *accountability*), entendida como la disposición a someter sus actuaciones y decisiones al escrutinio público y la rendición de cuentas. El quinto principio es la transparencia en proveer información pertinente y suficiente que explique y de cuenta de sus decisiones y en ningún caso ocultarla. El sexto principio es la honestidad, entendido como la sencilla idea de ser siempre sincero. Y el séptimo principio es el liderazgo en el ejemplo de la aplicación de estos principios en el comportamiento del servidor público y su promoción e incentivo en sus subordinados y compañeros.

En este sentido funciona el concepto de *accountability*, una palabra anglosajona que no cuenta con una traducción clara al español, pero que a grandes rasgos se puede entender como la responsabi-

lidad de las agencias y servidores públicos (aunque también organizaciones privadas) de reportar sus actividades y la capacidad de brindar razones satisfactorias para justificarlas.<sup>18</sup> En términos de gestión pública, “lo que se hace” comprende deliberación, decisiones, acciones, estrategias y resultados alrededor de los procesos de gobierno (Cunill, 2007).

Los políticos y servidores públicos deben disponerse a denunciar y nunca justificar la gran corrupción propia y ajena, pero esto probablemente sea fácil en muchos casos. La dificultad está en definir la “corrupción de las pequeñas cosas”, los comportamientos y prácticas que están normalizados en algunas dinámicas públicas (o que por su percibida “poca importancia” no llaman la atención) pero que tiene efectos similares y presentan los mismos retos que la gran corrupción. No solo eso, existen trazas de corrupción en algunas formas de falta de transparencia, la dificultad en el acceso a la información o incluso en la poca disposición de una persona pública a recibir ideas, críticas o compartir visiones. Esta zona gris de la discusión sobre probidad pública y sacralidad de la labor política presenta muchas preguntas y no siempre respuestas claras o satisfactorias. A dificultad de certezas, se vuelve más relevante que hagamos muchos esfuerzos por cultivar esa idea de apertura que propone el *accountability*, y un natural escepticismo y preocupación por la honestidad y justicia de las decisiones y acciones que tomamos una vez ocupamos un cargo público o albergamos una ambición política.

**18** ► El reto es importante, pues como señalan Camps y Giner, “[ ] la poca costumbre de dar cuentas de lo que se hace o de pedir responsabilidades a quienes son, literalmente, servidores públicos ha contribuido a crear el estereotipo -no siempre justo- del funcionario que vive del cuento y cobra por no hacer nada” (2014: 148).

# 06

Solo se puede ser tan  
bueno como las personas  
que nos rodean

---

}}}}





Un político o servidor público –aunque en realidad, cualquier persona- es tan sabio y prudente como se lo permiten las personas que lo rodean. Sus consejeros, ministros, secretarios, compañeros, amigos o equipo de trabajo pueden ser aduladores o inútiles, o personas inteligentes y sinceras. La conformación de los grupos que nos acompañan es clave para definir la naturaleza del trabajo que realizamos; en ocasiones quienes hacen parte de estos grupos se vuelven una prerrogativa de una posición de liderazgo; en otras, existe la libertad de escoger con quién queremos trabajar o a quién queremos escuchar. Sea como sea, estas decisiones son fundamentales para el ejercicio público y en muchos casos puede terminar definiendo qué políticos y servidores públicos hacen un muy buen trabajo y quienes no, incluso, por encima de sus habilidades personales. Al fin y al cabo, el fracaso siempre está a una mala influencia de distancia.

El tratadista político indio del siglo IV y consejero del emperador Chandragupta, Kautilya, dedicó buena parte de su libro *Arthashastra* (2014) a reunir consejos para su soberano sobre qué personajes deberían constituir su corte y su grupo de consejeros. Algunas de sus ideas representan mucho más los intereses y preocupaciones

de un autócrata de su época, que los que deberíamos considerar los políticos o servidores públicos de la actualidad, pero otras resultan relevantes. En primer lugar, su reivindicación de los méritos por encima del parentesco o la afinidad como criterio de selección. Esto parecería algo obvio, pero sigue siendo sorprendentemente generalizado. Kautilya señalaba la inconveniencia de no usar el mérito como medida de nuestros compañeros por una razón simple: a la hora de tomar decisiones se involucrarán otras cosas diferentes al razonamiento o a la conveniencia general. El principal problema con asignar posiciones a nuestro alrededor o escoger nuestros compañeros de trabajo por afinidad personal, simple cercanía o parentesco, es que distorsiona nuestro juicio para tomar las mejores decisiones posibles.

El segundo elemento que plantea el tratadista indio y que resulta pertinente para nosotros es la confiabilidad de quienes nos rodean. Kautilya decía que el rey debía rodearse de aquellos cuya lealtad haya puesto a prueba. Los tonos draconianos de esto pueden traducirse con facilidad a tiempos modernos al decir que ojalá nos rodeáramos de personas que han demostrado que podemos confiar en ellas, tanto en sus habilidades personales, como en su disposición general a cumplir con los principios asociados y defendidos al servicio público y el ejercicio político.

Por su parte, Maquiavelo señala la importancia, primero, de que nos rodeemos de personas que sumen a nuestra reputación, en tanto quienes nos acompañan refuerzan –o ensombrecen- la imagen del político o gobernante. En sus palabras, “si manifiestan capacidad y se muestran fieles al príncipe tendremos a este por prudente” (1999). Rodearse de incompetentes, corruptos o aduladores creará una imagen similar hacia los demás. En segundo lugar, Maquiavelo advierte sobre la necesidad por parte del príncipe de rodearse de personas que antepongan su interés personal a los intereses de su gobernante y del Estado. Así, sostiene que una señal preocupante de desconfianza es cuando su ministro, consejero o compañero tiene un afán por promover solo sus intereses y de sacar provecho personal de cualquier situación. Finalmente, las reflexiones de Maquiavelo en *El Príncipe* sobre cómo rodearse se concentran en los

riesgos que tienen un político o gobernante de terminar acompañado por aduladores. Evitar rodearse de aduladores implica una doble tarea de no dejar que entren a su círculo más cercano y a la vez, incentivar una forma de relacionamiento con sus compañeros que no los lleva a comportarse como tal. Los acompañantes deben tener la certeza de que sus consejos –pero en particular sus advertencias y críticas- serán bien recibidas y no amenazarán su posición, si algo la mejorará, con respecto al político o gobernante.

Así, debemos consultar a nuestros compañeros o consejeros tanto como sea posible para construir confianza con ellos y tomar mejores decisiones (sobre esto ya hablé ampliamente en otros lugares de este texto). El elemento sustancial para lograr que los demás sean sinceros con nosotros y nos obsequien sus mejores ideas y apreciaciones más fidedignas es la confianza. Esto supone, por un lado, promover la idea (y cumplir la promesa) de que las opiniones contrarias no son solo respetadas, sino bienvenidas; y por el otro, encontrar los lugares y momentos adecuados para pedir y recibir esos consejos.

Ahora bien, identificar, reconocer y tratar con los aduladores de los que nos advierte Maquiavelo no es sencillo. Conociendo la dificultad de esta tarea, el siempre diligente Plutarco escribió un bonito tratado al respecto: *Cómo distinguir a un adúlador de un amigo* (2008). En el texto aconseja algunas señales para reconocer a un adúlador y, sobre todo, tener los elementos para diferenciarlo de la amistad sincera de los compañeros o subalternos de un líder político.

La primera señal se refiere a los elogios sospechosos. Así, una pista para distinguir a un adúlador es su disposición a apoyar todas las ideas y elogiar todas las decisiones de la persona a la que está adulando. Los aduladores suelen construir sus posiciones de poder alimentando el ego de sus jefes o compañeros, por eso su principal herramienta, y en ocasiones la única, son las adulaciones indiscriminadas y sistemáticas. De esta forma, decía Plutarco que no necesitaba un amigo que se cambie y asienta a todo lo que haga, pues su sombra hace mejor esas cosas, sino que diga la verdad y que le ayude a decidir correctamente (2008). El exceso de elogios es entonces una buena evidencia de un posible adúlador, pero, sobre todo, es un

ejemplo de lo problemático de estar rodeado de estos personajes.►

**19** Ya consideramos las complicaciones para la toma de decisión y el ejercicio público de un ego inflado, pero esto resulta más inconveniente cuando hay una fuente cercana y constante que alimente esa disposición. Los aduladores son perjudiciales entre otras razones porque alimentan una percepción irreal de las habilidades y alcances de sus adulados, donde para promover sus intereses, provocan errores de juicio en los que, llenos de la falsa seguridad de la adulación, creen ser mejores de lo que son.

La segunda señal de la que nos advierte Plutarco para identificar a un adulador es la disposición que tienen a incentivar los vicios de los adulados. El adulador, al no ser un verdadero amigo, tiende a imitar los vicios, no las virtudes; se alegra por todo, no censura nada de importancia; alcahuetea los deseos más bajos del adulado porque esto lo hace ver como un “compañero incondicional”. Por el contrario, decía Plutarco, que el verdadero amigo no está dispuesto a alabarlo todo, solo lo mejor (2008); y en las oportunidades que tenga que reprender o criticar con sinceridad, lo hará. La mayor muestra de interesarse en alguien es no querer que se equivoque.

De igual forma, los aduladores pueden distinguirse por su humildad ficticia. Así, las adulaciones más efectivas vienen del auto detrimento ficticio del adulador, porque siempre buscará decir tener mayores defectos que el adulado y nunca dirá que lo supera en alguna virtud. Esta es una estrategia común entre aduladores porque da la impresión al adulado de la sinceridad del adulador “¿por qué otra razón diría algo en detrimento propio si no lo siento de verdad?” se preguntaría el adulado. Finalmente, hay que desconfiar de quienes siempre son los primeros en elogiar una victoria o ganancia y que además se adjudiquen siempre algún grado de responsabilidad –así sea indirecta- sobre el éxito. Los amigos o compañeros sinceros suelen felicitar con austeridad y en ocasiones, ni eso; los aduladores no dejarán pasar la oportunidad de ganar ascendencia sobre el adulado, haciendo todo lo posible por dejar tan claro y de manera tan bullosa su supuesta admiración.

**19** ► Ya decía Tácito que no hay peor enemigo que aquel que nos aprueba todo.

Ahora bien, que estar atentos a los signos que ponen en evidencia a un adulator no nos prive de rodearnos de buenas personas, que nos quieran y quieran lo mejor para nosotros y el bien común. Es necesario escoger amigos y compañeros prudentes, pero humildes, capaces de señalar errores y aconsejar con juicio, pero que no vayan a entorpecer el trabajo con ambiciones propias o mezquindades. También es importante que las personas que nos acompañan tengan habilidades disímiles y complementarias, respecto a ellas mismas y al político o servidor público que acompañan.<sup>20</sup> Esto mejora las probabilidades de alcanzar el éxito, pero sobre todo ayuda a evitar las envidias y choques dentro del equipo, en tanto todos están desempeñando tareas diferentes en las que son buenos y pertinentes.

Todo lo anterior introduce una cuestión fundamental sobre la conveniencia de rodearnos con amigos. Evitar favoritismos y cuidarse mucho de quien nos acompaña (sobre todo respecto a los adultores) no quiere decir que se tenga escepticismo por hacer equipo con los amigos. Conocer y confiar en las personas que nos rodean puede ser clave para el ejercicio público y reduce sustancialmente los costos asociados a las distracciones que crea la desconfianza en las relaciones sociales. Plutarco recomienda entonces que lo ideal es reunir amigos que trabajen en el equipo con el gobernante (o político), se compenetren con él, y sirvan a sus órdenes y “se entusiasmen al unísono en la persecución del bien” (2009: 98). No solo es posible, entonces, sino deseable contar con lazos afectivos que refuerzan el trabajo en equipo. En efecto, “la amistad es una virtud o va acompañada de la virtud” (Aristóteles, 1994: 181), por lo que esto no debería nublar nuestro juicio a la hora de tomar decisiones. Supone la suma de voluntades, la conexión de ideas y el acompañamiento en dichas y pesares; dos amigos “son más poderosos para el pensamiento y la acción” (1994: 181).

**20** ▶ Respecto a la manera de evaluar el carácter de las personas, Plutarco da una pista interesante cuando plantea que más que evaluarlos por las grandes cosas, “a menudo un pequeño asunto, una palabra o una broma revelan mejor el carácter de una persona que la participación en combates en los que los muertos se cuentan por millares o en la celebración de desfiles militares o en asedios de ciudades” (Plutarco, 2003: 27).

La diferencia entre las gestiones importantes y los trabajos inconvenientes o mediocres no está en la presencia o incluso el liderazgo de un personaje extraordinario sino, más bien, en la conexión entre varias personas que sumando buenas capacidades a través de la cooperación logran cosas extraordinarias. Y esto nos presenta la otra cara de la moneda, en tanto que, si estar mal rodeado es receta del fracaso, lograr un grupo de trabajo que saque a relucir lo mejor de sus participantes es la manera más clara de lograr cosas importantes en cualquier escenario público.

En este sentido, resultan fundamentales tres características de las dinámicas y participantes de un buen equipo de trabajo. La primera es la complementariedad (a la que ya me refería anteriormente), es decir, la naturaleza diferente de las habilidades de quienes conforman el grupo y que permite que cada uno desempeñe un papel no solo relevante para todos sino, también, para él mismo. La segunda es la confianza; ningún esfuerzo de cooperación funciona si no hay confianza entre quienes intentan cooperar. La confianza es el aceite de las relaciones sociales y es la que permite que las resistencias de cualquier interacción social se reduzcan o desaparezcan, permitiendo que las cosas pasen, que las voluntades se alineen y que los intereses individuales se contengan. Construir confianza dentro de un grupo es particularmente difícil (siendo esto proporcional a su importancia), pero hay algunas pistas importantes en tener reglas de juego claras, en dinámicas de trabajo estables y bajo expectativas sensatas y, sobre todo, en construir espacios horizontales de interacción. Precisamente esta es la tercera característica, la horizontalidad. Es decir, que todos en el grupo (con excepciones claras, pero escasas) tengan la posibilidad de dar sus opiniones, criticar, proponer e involucrarse según sus habilidades y conocimientos, pero sin las restricciones de jerarquías tontas. La horizontalidad no solo incentiva el debate e intercambio de ideas, que a su vez promueve la creatividad, sino que suele establecer ambientes de trabajo más cordiales y fluidos, lo que reduce las posibilidades de improductivos problemas de relacionamiento entre los miembros del grupo. De igual forma, al convertir a todos en protagonistas de las agendas que se están trabajando, suele mejorar el sentido de responsabilidad y la pertenencia de los proyectos o tareas realizadas.

Rodearse bien es uno de los procesos más complejos para desarrollar una carrera en lo público. En algunos casos, sea porque ocupamos un cargo con dirección o porque adelantamos un trabajo independiente, podemos controlar quién nos acompaña y quién no. En muchos otros, estamos amarrados a un equipo de trabajo ya configurado o sobre el cual no tenemos poder de decisión. Sea cual sea la situación, siempre hay márgenes de maniobra para definir con quienes tomamos decisiones, a quienes escuchamos, con quienes resolvemos problemas sustanciales o planeamos una acción futura.



# 07

Los adversarios  
pueden ser  
maestros sinceros

---







Los desacuerdos son naturales, casi definitorios, en política. Igual de natural es que estos desacuerdos terminen desencadenándose en la definición de adversarios; es decir, puntos de vista, intereses y personas cuyos desencuentros y posiciones le dan vida a la discusión y al debate sobre los asuntos públicos y quienes se dedican a ellos. Sobre los adversarios, decía Cayetano Betancur que “todo el que se interesa por algo más allá de sus narices, está sujeto a contradicciones ineludibles” (2010: 74). Y ante ese destino, vale la pena preguntarse por la manera de tratar y relacionarse con los adversarios.

Es necesario iniciar por rescatar una distinción que introduce Plutarco (2009) sobre los adversarios y los enemigos. En efecto, un enemigo es alguien que pone en peligro la polis por su naturaleza externa o porque sus intereses y acciones corroen los cimientos del Estado; un adversario, por el contrario, supone una contraparte política, que, aunque defiende intereses e ideas contrarias, se trata siempre dentro de los límites de la concordia y el respeto de la deliberación democrática.

La primera consideración para tener con los adversarios es sobre el respeto de las personas y el cuidado de las discusiones. Así, la posición de debate natural del ejercicio político se puede ver como un juego, pero como dice Cayetano Betancur, “todo juego auténtico es juego limpio” (2010: 74). En este sentido, tener adversarios al es-

tar en política es inevitable en tanto toda actividad política genera choques y enfrentamientos. Estos enfrentamientos nunca deben salirse de unos límites de sensatez y bien común; de hecho, nunca deben poner en riesgo los intereses mayores del Estado y de la sociedad en la que se desarrollan. Así, “no hay que considerar enemigo a ningún ciudadano [ ] a no ser que llegue a ser un traidor o una plaga para el Estado” (Plutarco, 2009: 107).<sup>21</sup>

En esa disposición general frente a los adversarios, el principio, de nuevo, es el de la concordia. Premiar las formas cordiales y respetuosas de relacionamiento con los adversarios por encima de los intereses personales, las oportunidades políticas e incluso, las molestias que puedan generar el debate y las controversias. Las críticas y replicas en un debate no deben cargar injurias o parecer cólericas. Deben ser cortas, de buen humor y firmes. De igual forma, es importante reconocer y alegrarse por los honores y triunfos de los adversarios. Esto le da más credibilidad a los reproches y críticas, que superan la sospecha de ser injustas o arbitrarias; también puede inclinar hacia la virtud a los adversarios, señalándoles qué tipo de acciones son socialmente valorables y, por tanto, debería privilegiar en sus decisiones.

La necesidad de reconocer aprendizajes en las discusiones con nuestros adversarios también resalta la importancia que tiene el debate y la controversia en la construcción de mejores ideas. De hecho, es fundamental aceptar el peligro que representa la falta de debate para que se produzcan endogamias intelectuales (que no es otra cosa que el dogmatismo y la estupidez) en las que se repiten constantemente argumentos mediocres o pobremente soportados para tomar decisiones importantes. La relación constante con los adversarios (siempre cordial, como ya he dicho) supone un campo

**21** ▶ De aquí la insistencia en referirme a “adversarios” y no a “enemigos”, esta categoría solo debe guardarse, como señala Plutarco, para aquellos personajes que están poniendo en riesgos latente y absoluto a la ciudad, a sus ciudadanos y al bienestar colectivo. Incluso el más enconado adversario político, firme, crítico y hasta posiblemente injusto, no puede ser considerado un enemigo mientras sus acciones no afecten directamente al Estado.

de entrenamiento y mejoramiento como pocos para las capacidades personales de argumentación o las ideas propias.

Entender el debate público y las discusiones constantes como procesos de mejora de las ideas requiere entonces de dos disposiciones individuales insalvables. La primera, reconocer la posibilidad de que el contrario pueda tener la razón o al menos, parte de ella. La segunda, reconocer la importancia del proceso de discusión y debate, no solo de su resultado, para ajustar las ideas o mejorar los argumentos.

Iniciar un debate sin reconocer la posibilidad de estar equivocado es sabotear el espíritu de la discusión (además de resultar terriblemente arrogante); esta apertura no es sencilla y en algunas ocasiones puede parecer “políticamente inconveniente”, pero supone la única forma de aprovechar realmente las ventajas presentadas por la deliberación. En este mismo sentido, vale la pena alimentar al proceso deliberativo con propuestas como los “diálogos de improbables” que propone John Paul Lederach (Citado por Uprimmy, 2018: 96). La posibilidad de escuchar opiniones distintas, visiones y argumentos diferentes, e incluso de encontrarlos en lugares inesperados, es demasiado valiosa como para dejarla al azar. Por eso es importante propiciar estos espacios y conversaciones, buscar personas dispuestas a dar estas discusiones y si se presentan por si solas, nunca desaprovecharlas.

La segunda posición (reconocer la importancia del proceso deliberativo) hace referencia a entender la discusión como un posible entrenamiento de los argumentos, en el que, con cada postulado y respuesta, se afinan las formas de defender una posición o presentar una idea. El ejercicio de debatir mejora nuestros argumentos alrededor de una posición y, sobre todo, nos puede dar muy buenas pistas sobre cómo presentarlos mejor, de forma más clara, concisa e incluso atractiva.

Los adversarios son también una fuente directa de información y evaluación sobre las cosas que hacemos. *En Cómo sacar provecho de los enemigos*, Plutarco señala que muchas veces nos enteramos

de nuestros errores y fallas más evidentes, primero por nuestros enemigos que por nuestros amigos (2008). En el texto, Plutarco desarrolla un elaborado argumento hacia el reconocimiento del valor de los adversarios sobre su disposición a señalar los errores y vicios de la contraparte. En efecto, señala el historiador griego, el valor de un buen adversario está en entender que sus ataques siempre estarán dirigidos a las debilidades que demostramos y que esto supone una oportunidad de identificarlas y trabajar sobre ellas.

Así, los adversarios pueden convertirse en la mejor fuente para los ajustes y la innovación propia. Es decir, que no hay crítico más agudo que un adversario, en el que siempre se puede confiar para que señale o se aproveche de las debilidades reales y más claras de las acciones propias. Plutarco insiste entonces en la preocupación que debemos tener por procurarnos buenos adversarios. Esto supone una mezcla poco común de perspicacia, humildad y sentido del cambio. Encontrar las oportunidades de cambio en las críticas de los adversarios y las discusiones subsecuentes resulta fundamental, pero el aprendizaje de los adversarios no es solo oportunidad de innovación, es ante todo un ejercicio de humildad. Implica tener la capacidad para reconocer en el contrincante (muchas veces señalado de inferior o de perverso) sus técnicas, decisiones y acciones superiores o a sus críticas o ataques como la mejor prueba de las debilidades propias. Esa no es una humildad salida de la inseguridad por supuesto, sino del pragmatismo.

Y esa es quizás la mejor explicación de esta disposición general para tratar con los adversarios: el pragmatismo. En tanto es la forma más sensata y práctica de tratar (de sacar provecho, diría Plutarco) las enemistades y los adversarios; aprender de la discusión, valorar realmente sus posiciones y opiniones y, ante todo, seguir cuidando de la concordia como bien mayor al momento de enfrentar, incluso, al más incómodo o insistente de nuestros críticos.

# 08

Lo importante no es  
el qué, sino el como  
se logran las cosas

---







Incluso Maquiavelo, al que han cargado injustamente con la autoría de la fórmula “el fin justifica los medios”, señalaba la poca conveniencia del gobierno del “hombre que se eleva al principado por una vía malvada y detestable” (1999: 68).<sup>22</sup> Al respecto contaba la historia y trayectoria política de un tirano siracusano del siglo IV A.C., Agatocles, que ascendió al poder supremo en su ciudad a través de engaños y vilezas, pero nunca pudo gozar de la lealtad efectiva, ni del respeto de sus conciudadanos. Él mismo, sus hijos y nietos murieron asesinados entre traiciones, engaños y guerras civiles. Maquiavelo sostenía incluso que “la traición a sus amigos, la matanza de sus conciudadanos, su absoluta falta de humanidad y de religión, son, en verdad, recursos con los que se llega a adquirir el dominio, más nunca la gloria” (1999: 70-71).<sup>23</sup>

- 22** ▶ También decía algo similar Tácito, sosteniendo que el poder conseguido por medios culpables nunca se ejerció en buenos propósitos.
- 23** ▶ Decía también Maquiavelo que: “¡Cuan digno de alabanza es un príncipe cuando mantiene la fe que ha jurado, cuando vive de un modo íntegro y cuando no usa la doblez en su conducta!” (1999: 129).

La historia está llena de hombres que alcanzaron el poder, lo mantuvieron y lo aumentaron a través de engaños, trampas y muchas otras maldades; a muchos de ellos uno incluso podría reconocerles algún trazo de buenas intenciones o preocupación por los fines alcanzados. En el fondo, tenían alguna pretensión altruista camuflada en lo que consideraban un bien mayor que justificaría y lavaría las decisiones terribles tomadas en el camino.

Pero decir que “el fin justifica los medios” tiene dos problemas.<sup>▶24</sup> El primero de orden ético y el segundo, un poco más práctico. Respecto al problema ético, se puede afirmar que los fines están intrínsecamente conectados con los medios, es decir, que la naturaleza perversa de un medio inevitablemente contamina la pretendida conveniencia del fin. Esto no exime de las decisiones complicadas o las implicaciones grises de algunas decisiones en las que la conveniencia de todo un proceso de acción es, al menos, controversial. Pero en la mayoría de las disyuntivas de los procesos políticos es posible distinguir entre un medio perverso para alcanzar un fin loable y las alternativas posibles para no tener que recurrir a ese medio. Incluso, cuando la única alternativa es no hacer nada.

Concentrarse en los fines, dejando de lado la conveniencia de los medios, también es signo de vanidad innecesaria. Suele significar que valoramos más nuestro propio reconocimiento (es decir, la posibilidad de lograr un resultado que nos reporte algún rédito político o personal) que las reglas, principios o personas a las que les pasamos por encima para lograrlo.

**24** ▶ Desde el plano filosófico, la discusión sobre medios y fines hace referencia a las propuestas éticas de la deontología y el consecuencialismo. La primera desarrolla la normativa moral del cumplimiento de principios, que corresponde a la ética kantiana asociada a las obligaciones morales de un agente para tomar cualquier decisión. La segunda se preocupa por la calificación moral de las consecuencias de esas acciones siempre y cuando produzcan resultados morales, particularmente influenciada por las ideas de Jeremy Bentham.

Ahí encontramos el segundo problema, de orden práctico, de justificar cualquier medio por los beneficios de sus fines: la reputación. En efecto, hay políticos o servidores públicos (también en otros oficios, obviamente) que se han decidido por una forma de trabajo colectivo que premia la efectividad por encima de la ética política. Estos personajes son mejor descritos por la fórmula popular “roba, pero hace”,<sup>25</sup> una excusa que algunas personas usan para mantener su apoyo o incluso votar por ellos. El problema es que esta forma de actuar eventualmente tiene efectos sobre la reputación de estas personas, que terminan arrinconadas por su propia des-confiabilidad. La reputación es la consideración de comportamiento que los demás tienen sobre nosotros y tiene una importante influencia sobre la posibilidad de cooperar y actuar conjuntamente.

Muchas personas preferirán dejar de asociarse con alguien o de apoyarlo si consideran que la reputación de ese sujeto no lo hace digno de confianza. E incluso la mayor inteligencia o la mayor concentración de poder no pueden lograr nada en los asuntos públicos por sí mismas, necesitan el apoyo de otros y es probable que estos no estén dispuestos a contribuir si consideran demasiado arriesgado hacerlo. Así, en términos prácticos, poner los fines por encima de los medios tampoco resulta muy inteligente en el largo plazo.

Esto supone también reconocer que hay dos bienes sustanciales de la política, la concordia (como ya hemos dicho) y la confianza institucional (que igualmente hemos tratado). Por encima de esos dos bienes no puede haber nada que, dañándolos, sea conveniente para el bien común. Las implicaciones éticas y prácticas nos obligan a tener siempre en consideración los medios de los que echamos mano para lograr fines, incluso, si estos son claramente deseables. Para los nuevos políticos, el fin no puede justificar los medios; las buenas intenciones, ni siquiera las certezas de conveniencia final, pueden excusar engaños, vilezas o abusos en la forma de volverlos realidad. Antes de eso, no hacer nada, antes de eso, no entrar en los asuntos públicos.

**25** ► Que es solo la traducción popular y particular de un más general “engaña, pero logra cosas”.



# 09

Las transformaciones  
sociales son lentas,  
progresivas y difíciles

---

±





Entramos en política porque, como decía Cayetano Betancur, encontramos alguna situación social como inconveniente o intolerable. Y nuestras acciones en cargos gerenciales o profesionales (incluso desde el activismo político o el debate electoral) giran en torno a la posibilidad de conseguir cambios en esas situaciones problemáticas. El lío es que lograr esto no es sencillo (tampoco imposible, por supuesto) por la naturaleza de los problemas públicos más comunes y urgentes, en tanto pueden considerarse como “perversos” (Rittel & Webber, 1973).

Un problema público perverso es, ante todo, un problema que carece de una formulación definitiva y unos criterios de análisis uniformes. Son situaciones socialmente problemáticas cuya definición, causalidades, efectos y fórmulas de intervención se encuentran en disputa. Esta disputa es política, en tanto se entiende de forma diferente de acuerdo con ideologías, intereses y debates públicos; pero también técnica, pues no existen necesariamente consensos absolutos sobre la manera de resolverlos desde la acción pública. La mayoría de los grandes temas públicos de las sociedades urbanas contemporáneas se pueden ver como “problemas perversos”: la gestión de la seguridad ciudadana y la convivencia, la pro-

visión de servicios educativos suficientes y de calidad, la reducción de la pobreza y la desigualdad económica, la mejora de indicadores de cuidado medio ambiental, la reducción de la accidentalidad y mortalidad vial, el incentivo al empleo formal, a la inversión privada y el emprendimiento, entre muchos otros. ▶<sup>26</sup>

Ahora bien, esa naturaleza de los problemas públicos señala unos retos permanentes de la acción y el trabajo político en su pretensión de lograr transformaciones sociales; esto es, que resolverlos (sea finalmente, que es improbable, o mantenerlos bajo control, que es lo más sensato) es demorado, difícil y costoso.

Las transformaciones sociales suelen ser entonces temporalmente largas; es decir, se demoran y comúnmente superan los tiempos establecidos por los periodos políticos. Esto exige una preocupación constante por la planeación, en tanto posibilidad de definir elementos a largo plazo y, sobre todo, aumento de las oportunidades para que las buenas ideas (sean programas, acciones o políticas públicas) se sostengan en el tiempo. Pero también por lograr consensos sociales e institucionales que permitan que las formas de intervención (o incluso la simple voluntad de hacerlo) puedan mantenerse en el largo plazo. Esto no es sencillo y en no pocas ocasiones se enfrenta a intereses políticos o ciclos electorales. Pero en la pretensión de lograr la resolución de problemas urgentes no pueden entrometerse egos personales o políticos, y es preferible reducir los réditos de una acción puntual con el objetivo de lograr una acción sostenida y replicable en el tiempo.

De igual forma, las transformaciones sociales requieren de costosos y frustrantes procesos de ensayo y error. Resolver algo que realmente valga la pena resolver supone intervenir un problema complejo, multicausal y en el que no siempre hay claridad respecto

**26** ▶ Estas cuestiones se encuentran constantemente “en disputa”, e incluso la forma como son definidas y redefinidas le da combustible a las discusiones políticas y las dinámicas electorales. Una propuesta de campaña o programa de gobierno es ante todo una forma de entender y querer resolver un problema.

a qué lo causa y qué tan importante es cada una de estas causas para sus efectos. Y, además, puede haber poca o ninguna evidencia sobre qué logra solucionar o gestionar esos problemas. Esto lleva a que en la acción pública haya mucha más experimentación de la que a la mayoría de los que hemos pasado por el Estado nos gusta admitir. Muchas decisiones se toman con información particularmente incompleta e incluso los más juiciosos terminan siguiendo su instinto en buena parte de sus acciones. Esto no debe interpretarse como una justificación de la improvisación, pero sí como una postura sincera sobre las dificultades naturales de acertar en las acciones e intervenciones públicas (en particular en los primeros intentos).

El reto es que en la administración pública (aunque no solo ahí) existe poco margen de maniobra y comprensión política para los errores. Curiosamente, exigimos perfección y previsión absoluta a las acciones y políticas públicas, mientras que en otros sectores entendemos la necesidad de poder experimentar. Imaginen si por el afán de tener respuestas rápidas no exigiéramos pruebas (numerosísimas y rigurosas) para un nuevo medicamento, una nueva forma de construir puentes o un nuevo sistema de seguridad para un carro. Similar debería ser con las acciones públicas, que al ser tan importantes deberían poder corregirse en el marco de una intervención o política pública sostenida. Ahora bien, esto no solo supone una explicación constante al público, sino una disposición personal y organizacional a experimentar y ser capaces de encontrar aprendizajes institucionales y realizar ajustes de manera oportuna y rápida en las intervenciones.<sup>27</sup>

Estas características de las transformaciones sociales implican entonces varios retos para el servicio público. El primero es la importancia de gestionar la frustración social con la “demora” en la

**27** ▶ Quizás la mejor manera de volver esto una realidad práctica es aplicar la regla del diseño en tanto cada nuevo programa, medida, acción o política pública debería implementarse primero en un formato pequeño, controlado y barato, y luego de tener suficiente evidencia de su posible éxito, ampliarse a una estructura más ambiciosa.

transformación y en explicar la naturaleza incremental de la acción pública. Esto supone un sano escepticismo frente a las fórmulas mágicas y los profetas del cambio; las transformaciones sociales (como ya hemos visto) requieren paciencia, determinación y, sobre todo, un tortuoso proceso de ensayo y error. No solo eso, lo que hacemos desde el Estado (y la sociedad en su conjunto, en realidad) suma pequeñas contribuciones que en muchas ocasiones son poco perceptibles. Esto nos suele presentar una paradoja difícil de resolver en el ejercicio público: hablar de cambio lento ante la expectativa de transformaciones instantáneas. Es natural y entendible que las personas esperen que sus líderes políticos resuelvan problemas rápidamente y sin mayores inconvenientes. Este es un reto que solemos alimentar los políticos y servidores público con promesas, propuestas o falta de claridad respecto a las limitaciones de nuestro trabajo. En ocasiones, la trampa del inmediatez y la exigencia de resultados irreales por parte de los ciudadanos es una paradoja que construimos nosotros mismos.

Lo segundo es reconocer la importancia del proceso de ensayo y error y su valía para encontrar mejores soluciones e ideas para resolver los problemas públicos. Equivocarse por tener insuficiente información o limitaciones de la decisión, no por malicia o negligencia expresa, es entendible y, sobre todo, puede representar una fuente valiosísima de aprendizaje individual y colectivo. Al respecto decía Tucídides que “es disculpable que, si no por maldad sino más bien por error de cálculo, emprendemos algo que es contrario a nuestra anterior negligencia” (2014: 75). Enmendar es importante para cualquier ejercicio vital, pero se convierte en fundamental para lograr efectivas transformaciones sociales que aborden problemas colectivos.

Finalmente, la responsabilidad en el manejo de las expectativas en las transformaciones sociales exige una labor de pedagogía constante y clarísima veracidad. Pedagogía en tanto es importante explicar las dificultades y limitaciones de la acción pública, la influencia de los contextos sobre su éxito y el alcance de las intervenciones públicas. Y veracidad porque resulta fundamental mantener la coherencia entre las promesas electorales, las metas

de la planeación y los compromisos personales del trabajo cotidiano sobre lo posible. Ambas se retroalimentan. Ser siempre veraces en las expectativas que creamos es, en sí mismo, un ejercicio pedagógico, y las explicaciones sensatas sobre los problemas públicos y las transformaciones sociales ayudan a que las promesas y los programas veraces no sean vistos como poco ambiciosos o mediocres.



# 10

Hay que concentrarse  
en las agendas urgentes  
que tiene Colombia

---







**E**sta no es una lista exhaustiva, ni mucho menos, pero sí una recolección de las que, espero, se vean como agendas urgentes que tiene nuestro país y que ojalá, se encuentren en los planes de trabajo, propuestas y preocupaciones cotidianas de los nuevos políticos. Una agenda urgente la entiendo como un problema público que tiene profundas implicaciones para el futuro social del país y, sobre todo, reúne asuntos que son sujeto de intervención y cambio por parte del Estado y, por consiguiente, del trabajo de los servidores públicos y políticos.



## Construcción de Estado y fortalecimiento institucional

---

La primera de estas agendas urgentes es la construcción de Estado y el fortalecimiento institucional. Curiosamente, desde algunas visiones liberales se ha promovido la idea de que el Estado colombiano es demasiado fuerte; pero esta percepción devela una confusión entre rudeza y fortaleza. El Estado colombiano ha tenido problemas históricos en establecer instituciones y prestar servicios públicos en la totalidad de su territorio y en algunos asuntos también ha mantenido apuestas demasiado pequeñas o pobremente desarrolladas. De hecho, este es un asunto viejo y remilgado, como señala Mauricio García Villegas, “la ausencia del Estado en la periferia es un fenómeno que viene desde la época colonial” (2018: 177). El problema con esta debilidad efectiva es que ha sido compensada en muchas ocasiones con el uso indiscriminado y arbitrario –selectivo, además- de las herramientas coercitivas del Estado. Estos excesos de fuerza han debilitado aún más a la institucionalidad colombiana, volviéndola odiosa y afectando su legitimidad a ojos de los ciudadanos.

Ahora bien, cuando hablamos de construir Estado estamos proponiendo superar la provisión de servicios públicos o el fortalecimiento organizacional de la administración pública (aunque incluye ambas); exige el fortalecimiento de los lazos que unen a

los ciudadanos sobre la figura del Estado como entidad colectiva y de interés común. La construcción estatal va de la mano de la nacional, de los vínculos entre ciudadanos que los hace copartícipes del destino común. Este proyecto ha sido elusivo durante buena parte de la historia nacional (y sus ecos se sienten en las localidades, así en ellas existan sentimientos identitarios más fuertes). No solo eso, es un proyecto aún pendiente y urgente y por el que buena parte de la desconfianza institucional colombiana puede explicarse. El Estado puede entenderse como un grupo de reglas de juego formales y la capacidad institucional y técnica de gestionar, gobernar y desarrollar un territorio. Esto supone que el Estado no puede entenderse como un grupo de gente uniformada, pues, aunque el control de la fuerza pública es clave –y en efecto el primer paso de la construcción estatal– son las instituciones civiles las que construyen legitimidad en los territorios.

En efecto, al referirme al Estado hablo de algo más que las misiones y visiones y los edificios de las entidades, esto incluye las “prácticas y normas que regulan la vida pública y que son indispensables para la creación de condiciones de cooperación y convivencia” (Jaramillo, 2018: 163). Esto pone sobre la mesa una preocupación sustancial (y un vacío histórico del Estado colombiano): la legitimidad. En este sentido, la construcción estatal no se refiere al establecimiento de orden sin libertad. Retomando a Mauricio García, la agenda de fortalecimiento institucional en Colombia reivindica la importancia de las normas, la coerción y la autoridad, pero en el entendido de la legitimidad, la justicia y la imparcialidad de su aplicación, ya que, “[ ] un régimen despótico, con orden y sin legitimidad, es algo tan indeseable como un régimen anómico, con legitimidad y sin orden” (2018: 186). Este equilibrio entre fuerza y justicia es difícilísimo de alcanzar, pero no imposible; buena parte de los estados democráticos liberales modernos han sido capaces de hacerlo.

Así pues, una agenda de construcción estatal y fortalecimiento institucional tiene misiones para las diferentes posiciones y niveles de gobierno. Incluye la posibilidad de realizar reformas

institucionales, planear y construir políticas públicas, adelantar ejercicios políticos transparentes, vincular presupuestos y voluntad política, realizar ajustes procedimentales y de alcance a los ejercicios públicos, adelantar procesos de formación del recurso humano y comprometerse al ejercicio juicioso del servicio público.

Pero en todo este rango del alcance del trabajo por el fortalecimiento institucional destaco tres elementos que son comunes a cualquiera que trabaje en el Estado o que pretenda hacer parte de él a través de un proceso electoral o político. Estas son, las decisiones y procesos justos, la institucionalización de apuestas y procedimientos, y la preocupación por ser representante estatal. Respecto al primero, la mayor fuente de desconfianza en el Estado es la percepción de injusticia en sus decisiones y acciones. Es decir, que los ciudadanos consideren que no hay parcialidad, intereses escondidos o favoritismos cuando se aplica una ley, se expide un decreto o se asigna un presupuesto. Lo segundo es trabajar por institucionalizar capacidades para tomar decisiones y abordar problemas con juicio, desde sistemas de información y evaluación de las acciones estatales, hasta el diseño y puesta en marcha de políticas públicas rigurosas. Y finalmente, la percepción que los ciudadanos tienen del Estado –pero también su capacidad real para abordar y resolver problemas públicos- depende de las personas que lo conforman; al fin y al cabo, el Estado es ante todo la suma de servidores públicos que trabajan en él, y como ya lo dije anteriormente, la manera como toman decisiones, actúan y se relacionan con los ciudadanos hace mucho bien –o puede hacer mucho mal- en la manera como conciben al Estado. Este libro es, sobre todo, una recolección de consejos sobre cómo hacer parte del Estado (o relacionarse con él) de la mejor manera posible.



## Promover la Cultura Ciudadana como enfoque y como fin colectivo

---

La cultura ciudadana es un fin en tanto reivindicación de la importancia de una ciudadanía que reproduce confianza entre personas y en las instituciones; que adquiere y pone en práctica la disposición a resolver conflictos de manera pacífica; que reconoce y celebra la diversidad como un aporte sustancial a la convivencia; y que, además, participa activa, crítica y propositivamente en las dinámicas sociales y políticas de su comunidad.▶<sup>28</sup>

Pero la cultura ciudadana también es un enfoque de política pública, es decir, una forma de entender los problemas públicos y de diseñar e implementar alternativas para solucionarlos. El enfoque de cultura ciudadana se concentra en identificar los fenómenos de carácter cultural que delimitan los comportamientos

**28** ▶ Hablar de Cultura Ciudadana es referirse necesariamente a las contribuciones teóricas y prácticas de Antanas Mockus, tanto en sus publicaciones y reflexiones académicas, como sus aproximaciones pedagógicas a la política, donde enfatiza en la relevancia para la solución de problemáticas sociales de desarrollar reflexiones sobre la ciudadanía desde la acción pública.

ciudadanos, que explican su incidencia en problemas colectivos y, ante todo, plantea formas desde lo simbólico, representativo y comportamental para resolverlos. El enfoque no solo es valioso por sus aportes a la ampliación del repertorio con el que cuenta el Estado para intervenir los problemas sociales, sino porque la mayoría de ellos son, ante todo, ocasionados por la sumatoria o prevalencia de un comportamiento problemático.

Los problemas públicos suelen ser problemas comportamentales. Alguien (o muchos) tiene un comportamiento que afecta a otros y pone en riesgo el bien común. Esto no lo hace “culpable” necesariamente, pues muchas veces las personas tenemos un comportamiento inconveniente de manera inconsciente (o al menos, sin hacerlo por malicia o conocimiento de sus consecuencias negativas). Pero esta ignorancia (y potencial inocencia) no supera el hecho de que la manera de resolver esos problemas sea un cambio colectivo de comportamientos de parte de las personas que lo ocasionan.<sup>29</sup> Así, “la mayoría de los problemas sociales más graves [...] demandan una respuesta colectiva y cívica” (Camps & Giner, 2014: 149).

En términos de gestión pública, un enfoque de Cultura Ciudadana puede entenderse como una política pública o conjunto de políticas públicas (Bromberg, 2003). Su objetivo es acercar el conjunto de comportamientos de un grupo de ciudadanos a lo que el sistema administrativo-político reúne como comportamientos esperados. Sea determinado por lo que dicta la Ley u otra herramienta normativa como un acuerdo municipal. En general, se puede entender como la preocupación por alinear el

**29** ▶ Probablemente los mejores ejemplos en este caso sean medioambientales. Asuntos como el consumo excesivo de plástico, el uso indiscriminado del vehículo particular e incluso el consumo de carne, son a la vez perjudiciales en tanto masivos y colectivos, y aunque las personas tienen nociones sobre sus consecuencias, los efectos no son fácilmente evidenciables para ellas. De igual forma, solo cambios comportamentales colectivos pueden evitar los efectos negativos de estos comportamientos.

divorcio entre lo que dictan la Ley, la Moral y la Cultura de un entorno social (Mockus, 2002).<sup>30</sup> Así, entender los problemas públicos desde el enfoque de cultura ciudadana pone el acento en reconocer cuatro elementos fundamentales de análisis: el contexto, las reglas, los personajes y los comportamientos. El contexto son los aspectos físico-espaciales que definen lo que se puede y no hacer en un tema específico; las reglas son las normas legales y sociales que delimitan las decisiones de los involucrados; los personajes son los actores individuales y colectivos que participan del problema; y los comportamientos son las acciones, decisiones y estrategias que los participantes utilizan.<sup>31</sup>

Una vez levantado un diagnóstico juicioso, el enfoque de cultura ciudadana pretende, por medio de la pedagogía, la comunicación y la participación ciudadana, promover la confianza interpersonal e institucional, el cumplimiento de normas, la convivencia y el reconocimiento de la diversidad. La cultura ciudadana consiste entonces en seguir reglas, celebrar y cumplir acuerdos, y generar y reproducir confianza; confiar en los demás y lograr que el cumplimiento de reglas y acuerdos retroalimente esa confianza (Mockus, 2002). Supone una agenda de

- 30** ▶ Un buen ejemplo para entender la desalineación entre normas legales y normas sociales es un comportamiento que, siendo ilegal, no está socialmente “mal visto”, como la compra de artículos como películas o música “piratas”. De hecho, es probablemente una infracción que casi todos los colombianos hemos cometido, pero no solo no es generalmente reprochado por el resto de la sociedad, sino que es improbable que nos sintamos avergonzados por haberlo hecho. Buena parte de la agenda de cultura ciudadana que propone Mockus busca precisamente que las normas legales encuentren eco en las normas sociales; en el entendido, sobre todo, de que son las segundas las más determinantes para los comportamientos cotidianos de las personas.
- 31** ▶ Esta es una interpretación libre y descuidada de una herramienta de análisis institucional de Elinor Ostrom, el “Institutional Analysis and Development Framework” (IAD) (1999).

alineación de las normas legales con las sociales con el objetivo de promover comportamientos, escenarios y reflexiones sobre convivencia, mutuo reconocimiento y confianza.

En este sentido, la agenda de cultura ciudadana presenta unos nodos problemáticos específicos. Es decir, problemas que al ser abordados por acciones de transformación cultural pueden impactar un número más amplio de problemas comportamentales. En general, podemos determinar tres que son sustanciales para Colombia. El primero es la desconfianza institucional –a la que ya nos hemos referido bastante–; el segundo es la desconfianza interpersonal y las representaciones injustas del otro;<sup>32</sup> y las representaciones prevalentes sobre la viveza y la ilegalidad. Estas tres agendas merecen estudio, atención e intervención desde cualquier aproximación de política pública de cultura ciudadana que se desarrolle en el país. Pero hago especial énfasis en la segunda, en tanto es fundamental para influir en las otras dos.

La representación que tenemos del otro es clave para definir nuestro comportamiento, porque determina en buena medida las expectativas colectivas (esto es, las normas sociales), pero también porque “[ ] casi todo lo que sabemos del mundo y de nosotros mismos” lo aprendemos de nuestros semejantes (Camps & Giner, 2014: 19). Las interacciones y la percepción que tenemos de los otros terminan definiendo si nos sumamos o no al cumplimiento de una norma social que genera efectos deseables en una sociedad, desde respetar un cruce peatonal cuando estamos manejando o pagar los impuestos a tiempo. También, si nos adscribimos a una norma social perversa que reproduce algún problema colectivo, como comprar mercancías de contrabando o irrespetar las señales de tránsito.

**32** ▶ Este fenómeno se conoce como “ignorancia pluralista” y representa la distancia que existe entre lo que la gente cree de los demás y lo que esos otros realmente hacen o creen, y el efecto que esa percepción tiene sobre el comportamiento propio (Sunstein & Thaler, 2017).

Ahora bien, hay muchas formas en las que se pueden construir o transformar las normas sociales para alinear los comportamientos con las expectativas colectivas o legales; pero en particular, la normalización de imaginarios positivos y la mejoría en la representación del otro suelen obrar maravillas. Es decir, lograr que la gente piense mejor de los demás es un primer paso fundamental para la confianza, el cumplimiento de normas y acuerdos, la convivencia y la acción colectiva. Esto también, en el entendido –evidente, obvio, cotidiano- de que “las grandes virtudes [ ] existen y se manifiestan cada día” (Camps & Giner, 2014: 26). Enfocarse en mostrar y visibilizar la prosocialidad (esto es, las ocasiones y formas en las que las personas confían, actúan conjuntamente, cumplen las normas, etc.) busca que las personas vean lo cotidiano, sistemático y común que son estos comportamientos, y no solo juzguen a los demás respecto a esta visión más justa sobre ellos, sino que los repliquen en tanto lo vean como lo “normal”, lo que todo el mundo hace. El comportamiento prosocial “se aprende, sobre todo, practicándolo y viendo cómo se practica. Los ejemplos de ciudadanía son la mejor escuela” (Camps & Giner, 2014: 170).



## Competencia política y económica más justa

---

La reproducción de los privilegios para unos pocos e injusticias es una de las causas centrales de muchos de los problemas de desigualdad, corrupción y desconfianza institucional en Colombia. La economía y la política colombiana están llenas de casos de nepotismo, cartelización y en general, procesos de competencia injusta en mercados y elecciones. Esto ha llevado a que, por un lado, las decisiones más importantes las tomen unos pocos (y esos pocos cambien poco) y por otro, a que los beneficios de esas decisiones se concentren en favorecer a aquellos que tienen precisamente el control sobre esos procesos.

No solo eso. A nadie le gusta participar en un juego en el que tiene todas las de perder y es probable que si las reglas de ese juego solo benefician a unos pocos (y eso es claro, sospechado o peor aún, evidenciable), los jugadores en desventaja harán lo posible por conseguir ventajas propias a como dé lugar, o en el mejor de los casos, al menos mantengan serias dudas y escepticismo respecto a la legitimidad de todo el juego. A nadie le gusta participar de un juego arreglado. Así, se extienden redes de contrabando y piratería en contextos en los que la competencia

económica de nuevas empresas es demasiado difícil o en el que tarifas, impuestos y aduanas cierran las fronteras en beneficio de unos pocos. También se desestimula la participación en una aventura electoral cuando las posibilidades reales de ganar son ínfimas e incluso los costos de iniciarla superan a muchos. ▶<sup>33</sup> De esta forma, muchos nuevos partidos, movimientos políticos o tertulias con pretensiones de alcanzar un poquito de poder representativo se han resquebrajado en el camino de convertirse en una alternativa política porque el juego simplemente no está diseñado para que haya nuevos competidores. Insisto, nadie quiere participar de un juego en el que el resultado ya está arreglado.

Así que no hay peor enemigo para la competencia justa que los amiguismos, los acuerdos tras escena, las “mangualas” que definen los ganadores y perdedores de antemano. Identificarlos, denunciarlos y hacer lo que sea necesario para evitarlos en el Estado y la sociedad es una necesidad urgente para nuestro país. No solo eso, es una propuesta práctica para mejorar las propias perspectivas de participación y renovación política. Va más allá de la denuncia de la más flagrante corrupción, pues no todas estas prácticas son ilegales, y muchas han sido normalizadas como “formas comunes” de hacer política o hacer negocios. ▶<sup>34</sup>

En este sentido, Colombia necesita más competencia. En términos económicos, me refiero a “más capitalismo liberal”. Por supuesto, esto supone que en nuestro país no funciona un sistema económico realmente capitalista de mercado. Sino más bien,

**33** ▶ Aunque sea solo una de las explicaciones, es posible ver en la concentración y poca inclusividad de los espacios de participación política otra causa del uso de la violencia política en la historia nacional.

**34** ▶ Jorge Orlando Melo llama a esto, que es viejo en la historia nacional, como equilibrio oligárquico, un proceso de transacciones constante y sistemático que mantiene a élites económicas y políticas en el poder, premiando la estabilidad política por encima de las revoluciones y grandes reformas (2017).

una economía de rentistas, latifundios y monopolios. La competencia está coartada por la influencia política y sin ella, la innovación y la productividad son casi imposibles de promover. Existen muy pocos incentivos para mejorar procesos de producción o servicios cuando se puede, por mucho menos, comprar la influencia política que garantiza el mantenimiento de privilegios, subsidios y cuando no, contratos estatales. La influencia política se convierte en activo económico y los espacios políticos en lugares para establecer modelos extractivos y de saqueo con lógica económica.

El capitalismo liberal<sup>35</sup> es un sistema de iniciativa individual libre, en el que las relaciones económicas y sociales se regulan por unas reglas claras de igualdad sobre las cuales las personas se comprometen como agentes libres, pero respetuosos de unas normas generales, en la búsqueda de su sustento. Está determinado por la competencia, por el ideal liberal de que los logros son un asunto de mérito, no de cuna, ni de influencia política. A pesar de generar resquemores, el Libre Comercio es una de las mejores maneras de incentivar un capitalismo real, porque incluso cuando lleva tiempo y puede llegar a ser traumático para una sociedad, aumenta la competencia entre empresarios y las opciones entre consumidores. Por el contrario, el proteccionismo mantiene los monopolios y beneficia a los rentistas, y en el camino se constriñe la competencia.

Y esto es inconveniente en tanto la competencia supone constantes mejoras para la sociedad y las personas. Temas como la competitividad de precios, los aumentos en la calidad y la disposición a innovar dependen, casi exclusivamente, de un mercado dinámico con altos niveles de competencia entre las empresas. Los monopolios económicos también ahogan las posibilidades

**35** ▶ Todo esto sin dejar de reconocer las dificultades que suponen los vicios y excesos asociados a este sistema económico, en particular respecto a la inestabilidad financiera y la depredación ambiental. En su prevención juega un papel particular el Estado y las reglas de juego económicas que establezca.

de desarrollo que debería proveer la actividad económica en una sociedad. En tanto un sector del mercado sea cooptado por una empresa o cartel de empresas amangualadas, el emprendimiento se vuelve terriblemente difícil y frustrantemente costoso.

En el plano político no basta con denunciar los monopolios electorales o las clientelas y corruptelas de siempre; el político bien intencionado también puede hacer daño si entiende la competencia política como un juego de suma cero que se resuelve en la jornada electoral y tiene “ganadores y perdedores”. Nutrir un sistema político más competitivo y justo exige que se entienda el mecanismo democrático como una forma pacífica de resolver quién toma decisiones públicas por turnos. En este sentido, el primer y principal error es ver lo público como algo que se gana en detrimento de otros. La democracia es una forma bonita de dar el turno a diferentes movimientos, personas e ideas de administrar lo que es de todos. Competir de forma justa también exige un compromiso absoluto por evitar el engaño y la manipulación en cualquier ejercicio electoral; esto va desde transgresiones obvias como la compra de votos, la constricción electoral o la exigencia clientelar del voto, hasta cosas “aparentemente” más pequeñas, como hacer promesas que no pueden cumplirse o realizar denuncias injustas de los oponentes.

Todo esto nos exige trabajar por crear mejores procesos de competencia política, sobre todo en los gobiernos locales, promover espacios de deliberación democrática, rendición de cuentas y seguimiento calificado de los gobernantes, luchar contra los monopolios, denunciar el proteccionismo y exigir mayores apoyos para los nuevos y pequeños empresarios, y en general, incentivar la valoración de la competencia justa como un elemento fundamental para la economía de mercado y la democracia.

## Formalización y derechos de propiedad

---

Colombia sufre de una excesiva informalidad en casi todos los sectores económicos y las denominaciones políticas. La informalidad por sí misma (sobre todo en dinámicas comunitarias) no es necesariamente negativa, pero cuando se concentra en escenarios como la economía o la política, tiene terribles consecuencias para el desarrollo de un país. La formalidad, como cualquier prerrogativa legal que hace eco de las funciones del Estado, tiene una consecuencia virtuosa para la vida de las personas: la estabilidad. La estabilidad es socialmente conveniente porque permite que las personas planeen en escenarios de incertidumbre controlada, incentivando su disposición a invertir, crear y dedicar tiempo a sus asuntos con la tranquilidad de que sus esfuerzos no serán en vano. Así, un pequeño productor agrícola reinvertirá las ganancias de su actividad económica en su tierra si tiene la certeza de que esta es incuestionablemente suya y que seguirá siéndolo en el futuro. De igual forma, un movimiento político se preparará y juntará voluntades entusiastas y recursos para participar en una elección local si considera que los marcos legales le ayudarán a mantenerse unido y reconocido en el largo plazo, incluso si pierde en esa aventura electoral.

Pero también hay importantes beneficios en la formalidad que superan los intereses individuales o grupales. Una empresa formal suele ser mucho más responsable en sus obligaciones sociales, sean respecto a sus empleados y entorno, como respecto a sus consumidores. Hasta la tributación se ve beneficiada por la formalización económica. De igual manera, un movimiento o partido político organizado y formal puede ser más responsable con sus ideas, acciones y candidatos en tanto su naturaleza sea reconocida y estable. La formalidad se relaciona inevitablemente con la garantía de posesión de “algo” y el derecho sobre lo que ese algo me puede procurar.

En ¿Por qué fracasan los países? Daron Acemoglu y James Robinson (2012) señalan la importancia para el desarrollo de las instituciones incluyentes. El problema es que históricamente América Latina ha estado definida por una serie de instituciones patrimonialistas, autoritarias y clientelistas que han enredado su capacidad para hacer respetar reglas de juego democráticas y desarrollar mercados competitivos (algo que vimos anteriormente). Así, una sociedad se desarrolla a partir de una serie de normas formales e informales de comportamiento colectivo que determinan las dinámicas de sus actores. Estas normas son instituciones encargadas de regular las relaciones sociales, económicas y políticas dentro de una sociedad. Según Acemoglu y Robinson, las naciones fallan cuando su comportamiento está regulado por instituciones políticas y económicas extractivas que acaban con los incentivos y desalientan la innovación, creando un juego económico desigual y facilitando la apropiación injusta de recursos. Aunque identifican varias de estas instituciones presentes en muchos escenarios, una de las principales instituciones extractivas es la “falta de derechos de propiedad”.

Colombia ha sufrido muchísimo por la inestabilidad de sus derechos de propiedad. Fenómenos como el desplazamiento forzado, el robo y la ocupación de tierras, las dificultades en programas de restitución y retorno, y la configuración de cadenas de

vivienda informal en las periferias de las ciudades dan cuenta de lo mal que el país ha gestionado estas crisis de derechos de propiedad. Respecto al desarrollo de las ciudades, el crecimiento desmedido y sin planeación ha llevado a que buena parte de nuestras conurbaciones resalten por su informalidad, poca organización y ausencia de espacios e infraestructura necesaria para la provisión de servicios públicos.

La tarea de formalizar viviendas, calles, barrios, negocios, empresas, tiendas, movimientos políticos, reuniones de particulares interesados, entre muchas otras interacciones sociales es inmensa. Pero existen experiencias importantes que dan pistas sobre por donde comenzar a trabajar. Respecto a las ciudades, varios proyectos de urbanismo en Colombia se han concentrado en llevar el Estado a territorios “informales” a través de proyectos de construcción de vivienda y equipamientos institucionales. Así, construir una biblioteca pública, una estación del sistema de transporte masivo o una cancha de fútbol se convierte en la punta de lanza para llegar con otros servicios públicos, formalización de predios, conexión a la red de servicios públicos, intervención de vías, y otro montón de cosas que el Estado tiene para ofrecer y que se convierten en la puerta de entrada a la “ciudad formal”. Este proceso de formalización permitió que haya mayor claridad sobre la propiedad (al menos en la ciudad), buscando mayor control de parte de las autoridades de asuntos urbanos y a la vez, proveyendo a los ciudadanos de un “algo” que es suyo, sobre lo cual construir su futuro desde la estabilidad que, con trágicas pero improbables excepciones, estará ahí el día de mañana.



## Ampliación de la clase media

---

La mayor fuerza democratizadora y principal guardiana de la democracia liberal y del Estado social de derecho es la clase media. Entendiendo en este caso clase media como el conjunto de personas que, por su situación económica y social, tienen lo suficiente para no preocuparse constantemente de su estado material, pero a la vez, no lo suficiente para con sus recursos influenciar directamente las decisiones políticas. Es decir, tienen lo suficiente para vivir cómodamente, pero no tanto como para usar esos recursos en la protección de su estatus y posición de comodidad. Estar en ese punto medio los obliga a confiar y participar en la democracia, entendida como mecanismo de toma de decisiones colectivas, y en el Estado Social de Derecho, como garante de su situación social actual.

La clase media es una fuerza democratizadora y las primeras décadas del siglo XXI han visto un incremento impresionante en las personas que pertenecen a ella en el mundo. Pero como advierte la OCDE, la naturaleza de esta nueva clase media global es frágil y es importante trabajar concienzudamente para proteger lo que hemos ganado en términos de prosperidad, mientras contenemos algunos de los efectos indeseados de sus exigencias constantes (Pezzini, 2012).

Ahora bien, aumentar y proteger la clase media no es sencillo. Pero hay suficiente evidencia para creer que programas de formalización laboral, mejoramiento de vivienda y, sobre todo, acceso a educación de calidad y pertinente en media y superior, funciona bastante bien. Respecto al empleo formal, es clave involucrar al sector privado como un par en la discusión social sobre las necesidades, dinámicas y prospectivas del mercado. Esto parece un lugar común, pero eso no lo hace menos importante. Al mismo tiempo, aunque hayan recibido críticas recientemente por sus frustrantes resultados, debemos seguir desarrollando programas de emprendimiento e innovación que acompañen a los posibles nuevos empresarios. Y aunque hay explicaciones estructurales para las fallas del modelo emprendedor colombiano (como los monopolios, los altos impuestos a nuevas empresas, la baja competitividad de la infraestructura, entre muchos otros), mejorar el acceso a pequeños créditos, acompañar más los procesos de innovación que se realizan desde las universidades y ampliar el apoyo para llegar a nuevos mercados locales puede ayudar mucho.

La formalización habitacional (sea a través de la construcción de viviendas nuevas o el mejoramiento o titulación de viviendas ya existentes) es una herramienta que alinea valoraciones institucionales y comunitarias muy importantes para la clase media. En primer lugar, permite la estabilidad a la que nos referimos anteriormente, punto de partida para que cualquier persona pueda adelantar sus propios proyectos vitales, pero también una puerta de entrada para el Estado en territorios informales en tanto conexión a redes de servicios públicos y tributación. La segunda valoración es de corte comunitario y tiene que ver con la importancia que se le da en la mayoría del país a la propiedad de vivienda como valor familiar y medida de prosperidad. ▶<sup>36</sup>

- 36** ▶ Alguna relación tiene con lo difícil que resulta para una familia de clase media o baja conseguir vivienda propia en el país. En efecto, Colombia tiene el porcentaje de propietarios de vivienda más bajo de la región. El 45,5% de las personas son propietarios, mientras el promedio de América Latina es del 64,8% (Blanco y Volpe, 2015).

Finalmente está la educación, quizás el mejor mecanismo para reducir desigualdad y construir clase media al alcance de los gobiernos. La educación resulta fundamental porque permite la inserción en la economía global del conocimiento, pero también porque, en términos prácticos, separa escalas salariales y oportunidades laborales. La tenencia de un título universitario puede duplicar el salario inicial de un nuevo trabajador en Colombia, y un título de posgrado puede duplicarlo de nuevo. Así, la distancia promedio entre el salario de un bachiller con el de un profesional especializado es de al menos cuatro veces el monto (DANE, 2018).

Respecto a la educación, nuestro país suele tener dos grandes retos, la deserción en secundaria y media, y el acceso a educación superior de calidad y pertinente. La primera es fundamental porque una franja importante de la población simplemente no logra graduarse como bachiller y al abandonar el proceso (casi siempre en los grados sexto y noveno) se condena a una vida de informalidad y peores perspectivas laborales. Ahora bien, aunque hay muchas razones para explicar la deserción escolar, la más común tiene que ver con la prevalencia de necesidades económicas familiares que exigen que estas personas dejen de estudiar por la necesidad de encontrar alguna alternativa de ingresos que les permita ayudar en sus casas. Necesitamos encontrar maneras de evitar que estos jóvenes dejen de estudiar, pero a la vez, que sus familias puedan complementar esos ingresos; si no, la presión para dejar el proceso educativo será demasiado para ellos.

Pero incluso, si logramos reducir la deserción, los bachilleres tienen que encontrar buenas alternativas de educación superior, primero, en tanto puedan acceder efectivamente a ellas, y segundo, respecto a tener información suficiente para decidir qué estudiar para mejorar sus posibilidades de conseguir buenos empleos. Este problema se ha abordado con dos mecanismos, la educación superior pública y las becas condicionadas para (casi siempre) los mejores estudiantes. Estos esfuerzos han encontrado varios obstáculos, pero sobre todo lograr el equilibrio entre

la financiación de la educación superior pública y la provisión de becas que permitan el acceso a universidades privadas (un equilibrio que es alcanzable y deseable); y la subvaloración que opciones técnicas y tecnológicas tienen en la sociedad colombiana, dificultando que las personas busquen becas a estos títulos (que no solo son necesarios para la economía sino, en general, más sencillos de proveer por parte del Estado).

Al final, la clave para crecer y proteger la clase media es construir entornos sociales estables. Velar por condiciones que no solo satisfagan sus necesidades en términos de servicios públicos de calidad, sino que les permitan construir sus proyectos vitales sin grandes temores sobre la permanencia o protección de lo que tienen, han conseguido o planean conseguir.

# n

## Una idea final

---



Este sería el lugar del texto para hacer un “llamado de urgencia”, para hablar de crisis, momentos de cambio, puntos de inflexión, para justificar una movilización masiva de voluntades políticas o hablar sobre la necesidad urgente de que “los jóvenes” entren a la política. Pero no lo será. Cada tiempo tiene sus urgencias, sus desazones, y el tiempo que vivimos presenta sus retos particulares y dificultades angustiantes, pero no son mayores o peores que las que otras generaciones han enfrentado. Son lo que son, y la naturaleza de los nuevos políticos que necesitamos para afrontarlos no cambia mucho respecto a lo que fue necesario en esos otros momentos. Por esto mismo, estas líneas han confiado tanto en textos que tienen milenios encima, porque la necesidad de un servicio público juicioso, responsable y honesto ha sido una constante histórica. Y también por eso he insistido tanto en descartar la idea de políticos o personas indispensables, no lo soy yo, no lo es usted, no lo es nadie. Insisto, hay que dejar ir las exigencias del ego.

El ejercicio de la política en Colombia necesita de los esfuerzos sinceros, humildes y a la vez socialmente ambiciosos de muchos de nosotros. Servir es un privilegio que cada persona busca, y por eso es fundamental que venga acompañado de un proceso constante, sistemático y sincero de autoevaluación: ¿es esto lo que realmente quiero? ¿Me involucro en política por los mayores intereses de mi comunidad o para satisfacer algún rincón mezquino de mi autoestima? ¿Mi trabajo está beneficiando a la sociedad o solo a mi propia carrera e intereses? ¿Tengo realmente las capacidades para trabajar sobre este importante tema?

Preguntarse constantemente, sin parar, y, sobre todo, responder con tanta sinceridad como nos sea posible. Servir no es un favor que hacemos a los demás, es una responsabilidad que asumimos respecto de nuestra comunidad política. Que nos toque el turno de tomar decisiones importantes (gobernar, en otras palabras) no es prerrogativa de nada que no sea la defensa de los intereses colectivos más fundamentales. No puede ser otra cosa. Pero si nada de esto nos genera sentido, si la mayoría nos suena a regaños viejos y trasnochados, probablemente lo mejor sería recoger nuestras ambiciones personales y en un único acto de responsabilidad, dejarles la política a otros.

**De lo contrario, bienvenidos al foso de Plutarco.**





- Abad Gómez, H. (2017). Manual de tolerancia. Medellín: Angosta Ediciones.
- Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). Por qué fracasan los países. Los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza. Bogotá: Ediciones Deusto.
- Aristóteles (1994). Ética nicomaquea. Bogotá: Gráficas Modernas.
- Betancur, C. (2010). Sobre política. Artículos y fragmentos escogidos. Medellín: Editorial Universidad EAFIT.
- Blanco, A. & Volpe, F. (2015). Alquiler en números: La tenencia de vivienda en américa latina y el caribe. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: <https://publications.iadb.org/en/publication/13858/alquiler-en-numeros-la-tenencia-de-vivienda-en-america-latina-y-el-caribe>
- Bromberg, P. (2003). Ingenieros y profetas, transformaciones dirigidas de comportamientos colectivos. En: Observatorio de cultura urbana. Reflexiones sobre cultura ciudadana en Bogotá. Bogotá: Alcaldía de Bogotá – Observatorio de cultura urbana.
- DANE (2018). Gran encuesta integrada de hogares (GEIH). Mercado laboral – Histórico. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo/geih-historicos>.
- Camps, V & Giner, S. (2014). Manual de civismo. Barcelona: Editorial Ariel.
- Committee on Standards in Public Life (1995). Guidance: The 7 principles of public life. Disponible en: <https://www.gov.uk/government/publications/the-7-principles-of-public-life/the-7-principles-of-public-life--2#integrity>.
- Cunill, N. (2007). La rendición de cuentas y el control social. Una aproximación conceptual. Ponencia presentada en el I Seminario Internacional Rendición de Cuentas y Control Ciudadano en Entidades Territoriales. Disponible en: [http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DDTS\\_Gestion\\_Publica\\_Territorial/RC\\_Nuria%20Cunill%20Grau.pdf](http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DDTS_Gestion_Publica_Territorial/RC_Nuria%20Cunill%20Grau.pdf).

- Eslava, A. (2011). El juego de las políticas públicas: reglas y decisiones sociales. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- García, M. (2018). La promesa incumplida. En: Mauricio García Villegas (Ed.) ¿Cómo mejorar a Colombia? 25 ideas para repasar el futuro. Bogotá: Ariel & Universidad Nacional de Colombia.
- García Villegas, M. (2017). El orden de la libertad. Bogotá: Fondo de Cultura Económica.
- Jaramillo, S. (2018). La paz territorial. En: Mauricio García Villegas (Ed.) ¿Cómo mejorar a Colombia? 25 ideas para repasar el futuro. Bogotá: Ariel & Universidad Nacional de Colombia.
- Kahneman, D. (2003). Mapas de racionalidad limitada: psicología para una economía conductual. Revista asturiana de economía – RAE Nro. 28.
- Kahneman, D. (2017). Pensar rápido, pensar despacio. Bogotá: Penguin-Random House.
- Kautilya (2014). Arthashastra. Disponible en: [https://csboa.com/eBooks/Arthashastra\\_of\\_Chanakya\\_-\\_English.pdf](https://csboa.com/eBooks/Arthashastra_of_Chanakya_-_English.pdf).
- Maquiavelo, N. (1999). El Príncipe. Bogotá: Panamericana Editorial.
- Marco Aurelio (2014). Meditaciones. Madrid: Alianza Editorial.
- Melo, J. O. (2017). Historia mínima de Colombia. Ciudad de México: Turner.
- Mockus, Antanas (2002). Convivencia como armonización de ley, moral y cultura. Perspectivas, vol. XXXII, Nro. 1, marzo de 2002.
- Ostrom, E. y Polski, M. M. (1999). An Institutional Framework for Policy Analysis and Design. London: Routledge.
- Pezzini, M. (2012). An emerging middle class. Disponible en: [http://oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/3681/An\\_emerging\\_middle\\_class.html](http://oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/3681/An_emerging_middle_class.html).

- Plutarco (2003). *Vidas paralelas: Alejandro Magno-César*. Madrid: Alianza Editorial.
- Plutarco (2008). *Cómo sacar provecho de los enemigos / Cómo distinguir a los amigos y los aduladores*. Madrid: Ediciones Siruela.
- Plutarco (2009). *Consejos políticos / Sobre el exilio*. Madrid: Alianza Editorial.
- Rittel, H. W. J. & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy sciences* 4, 155 – 169.
- Segarra, L. M. (2018). Watch John McCain strongly defend Barack Obama during the 2008 campaign. *Time*. Disponible en: <http://time.com/4866404/john-mccain-barack-obama-arab-cancer/>.
- Séneca (2013a). *Los siete libros de la sabiduría*. Barcelona: Ediciones Brontos.
- Séneca (2013b). *Sobre la Felicidad*. Madrid: Alianza Editorial.
- Subirats, J. (1995). Los instrumentos de las políticas, el debate público y el proceso de evaluación. *Gestión y política pública*, vol., IV, núm. 1, primer semestre.
- Sunstein, C. & Thaler, R. (2017). *Un pequeño empujón: el impulso que necesitas para tomar mejores decisiones sobre salud, dinero y felicidad*. Bogotá: Taurus.
- Sun Tzu (2002). *El arte de la guerra*. Bogotá: Panamericana Editorial.
- Tucídides (2014). *Historia de la guerra del Peloponeso*. Madrid: Alianza Editorial.
- Uprimmy, R. (2018). ¿Una paz incluyente y fundamental? En: Mauricio García Villegas (Ed.) *¿Cómo mejorar a Colombia? 25 ideas para repasar el futuro*. Bogotá: Ariel & Universidad Nacional de Colombia.
- Velasco, J. C. (2009). *Democracia y deliberación pública*. *Confluencia XXI*, revista de pensamiento político. Número 6: pág. 70-79.
- Von Clausewitz, C. (2008). *De la guerra*. La Plata: Terramar.

≡ ≋ ⌋ Ö = Å ¶¶ ¶|◁ <·> ± © · ≡ ≋ ⌋ Ö = Å

*ide*  
*as* | Santiago  
Silva  
Jaramillo