

**FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA  
COLOMBIANA. JUAN MANUEL SANTOS Y EL BUEN GOBIERNO.**

**DIEGO GERMÁN JOSÉ LEÓN AMÓRTEGUI**  
TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO  
DE POLITÓLOGO

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO

**PADRE EDWIN MURILLO AMARIS**

Decano Facultad de Ciencias políticas y Relaciones Internacionales, Pontificia  
Universidad Javeriana  
Doctor en Gobierno y Administración Pública.

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y RELACIONES INTERNACIONALES**  
**CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA**  
**BOGOTÁ D.C.**  
**2016**

## Contenido

1. Introducción.....	13
<u>1.1</u> Objetivo general: .....	16
<u>1.2</u> Objetivos Específicos: .....	16
2. Capítulo I - Marco teórico. ....	17
<u>2.1</u> Acercamiento a los modelos de gestión pública. ....	18
<u>2.2</u> Modelo Burocrático. ....	18
<u>2.3</u> New Public Management (Nueva gestión pública).....	21
<u>2.4</u> Gobernanza. ....	24
<u>2.5</u> Nuevo servicio público. ....	27
<u>2.6</u> Gestión POR y PARA resultados. ....	29
<u>2.7</u> Gestión Pública Deliberativa. ....	32
<u>2.8</u> Valor público. ....	34
3. Capítulo II - Análisis de Discurso Juan Manuel Santos – Buen Gobierno. .....	38
<u>3.1</u> Aproximación al análisis de discurso como método.....	39
<u>3.2</u> Herramientas para el análisis de discurso. ....	40
<u>3.3</u> Análisis del discurso – Presidente Juan Manuel Santos. ....	41
4. Capítulo III – Análisis de variables, conclusiones y recomendaciones..	48
<u>4.4</u> Buen Gobierno. ....	49
<u>4.5</u> Modelos de Gestión Pública. ....	51
<u>4.6</u> Análisis de variables. ....	53
5. Conclusiones y recomendaciones.....	55
<u>5.1</u> ¿Colombia como modelo de Gestión? .....	55
<u>5.2</u> ¿Buen Gobierno como modelo innovador?.....	56
<u>5.3</u> La importancia del contexto y la gestión pública en la configuración del Estado.....	57
6. Bibliografía .....	58
7. ANEXOS. ....	61
<u>7.1</u> Discurso del Presidente Juan Manuel Santos Calderón. ....	61
<u>7.2</u> Palabras del Presidente Juan Manuel Santos durante la entrega del Premio Nacional de Alta Gerencia 2010. ....	80

7.3 Palabras del Presidente Juan Manuel Santos en su posesión para el período  
presidencial 2014-2018..... 92

### Índice de abreviaciones.

<b>Sigla.</b>	<b>Descripción.</b>
NPM.	New Public Management.
NGP.	Nueva Gestión Pública.
BG.	Buena Gobernanza.
NSP.	Nuevo Servicio Público.
GporR.	Gestión Por Resultados.
GparaR.	Gestión Para Resultados.
GPD.	Gestión Pública Deliberativa.
APP.	Alianza Público – privada.

## **FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA COLOMBIANO. JUAN MANUEL SANTOS Y EL BUEN GOBIERNO.**

### **Introducción.**

Partiendo desde una concepción de construcción del Estado, en términos de gobernabilidad y gobernanza, la gestión pública ha jugado un papel fundamental en la medida que a partir de su evolución y composición en diferentes modelos otorga distintas herramientas para consolidar y legitimar a los gobiernos en los procesos de toma de decisión.

A partir del desarrollo de los Estados, y de la sociedad misma, se han dado diferentes reformas que permiten comprender que vivimos en un mundo de constante cambio, y que, de la mano del desarrollo de la sociedad, la gestión pública obtiene nuevas herramientas que permiten consolidar una construcción del Estado fundamentada en los principios de gobernabilidad y gobernanza.

En América Latina los procesos de reformas del Estado han sido adoptados de diferentes países como modelo, sin tener en cuenta el contexto en el que se adoptarían estas reformas. De aquí parte uno de los motivos para desarrollar el presente trabajo de grado, brindar al lector un panorama que permita comprender la importancia del contexto para adoptar medidas y herramientas que faciliten una correcta gestión de lo público.

En este contexto se ha visto como diferentes modelos de gestión han sido implementados en la búsqueda de la eficiencia y eficacia de los gobiernos latinos, sin embargo, la gestión pública se ha construido a partir de variables de diferentes modelos que han tenido éxito, o son considerados como ejemplares. En Colombia sucede lo mismo, y del interés en conocer los fundamentos sobre los que reposa la gestión de lo público en el país, se busca realizar una investigación en torno a la propuesta de Juan Manuel Santos y el Buen Gobierno como modelo de gestión pública para el país y el mundo entero.

Desde la teoría se ha visto como la gestión pública ha evolucionado en cuanto a sus fundamentos conceptuales, integrando diferentes formas, herramientas y

actores para brindar una caracterización y consolidación de diferentes modelos a la práctica de gobierno de diferentes países.

Para hacer un barrido en la evolución de la gestión pública y la aparición de sus diferentes modelos hay que empezar hablando de aquel Estado burocrático propuesto por Max Weber<sup>1</sup> en donde la crisis de la gobernabilidad, y la incapacidad del Estado para atender las demandas de los ciudadanos, dio paso a la Nueva Gestión Pública consolidándola como el modelo optado por la mayoría de los países desarrollados y en vía de desarrollo, originada en los países anglosajones y adoptada por numerosos países tras su consolidación en estos primeros.

La nueva gestión pública también ha visto como la aparición e integración de diferentes herramientas aportó a la evolución de ésta, dando paso a nuevos modelos derivados de la integración de diferentes enfoques justamente con el modelo de la nueva gestión pública y es aquí donde los diferentes modelos empiezan a ser adoptados por los distintos Estados, y formas de gobierno, para solventar sus dificultades de gobernabilidad<sup>2</sup> y aparecen en primer plano para los discursos de sus mandatarios.

En este orden de ideas la gestión pública asume el papel principal para la construcción del Estado, basado en principios de gobernabilidad, gobernanza, efectividad, eficacia y eficiencia, elementos tratados en primera medida desde la aparición del modelo de Nueva Gestión Pública. De esta manera, los fundamentos teóricos en los que se basan los modelos de gestión tienen que entenderse no como instaurados de un momento a otro, sino que se debe entender el contexto y las circunstancias de los países para optar por la implementación de uno u otro modelo en su gestión.

En Colombia el actual presidente de la república, Juan Manuel Santos Calderón, optó por proponer dentro de su discurso a Colombia misma como un modelo de gestión pública, dándole un giro a la administración pública de gobiernos

---

<sup>1</sup> (Weber, 1997).

<sup>2</sup> Para efectos de este trabajo de grado se entenderá gobernabilidad como la capacidad que tienen los gobiernos de gobernar. (Aguilar, 2010).

anteriores y presentando como soporte la política de “buen gobierno”. Ésta toma un rol central en el discurso y el gobierno mismo de Santos, adoptándola como modelo propio, instaurado bajo 5 pilares como lo son: el uso eficiente de los recursos, la transparencia y la rendición de cuentas, la participación ciudadana, la lucha anticorrupción y la vocación del servicio público<sup>3</sup>.

Es preciso preguntarse si el modelo propuesto por Juan Manuel Santos dentro de su apuesta de “buen gobierno” está estructurado sobre un cruce de variables de los diferentes modelos de gestión pública existente. De ser así, ¿cuáles son los fundamentos teóricos sobre los que reposa este modelo?, o si realmente se puede considerar esta propuesta de administración, y a Colombia misma, como un modelo propio de la gestión pública.

Hay que entender, que los modelos de gestión pública no pueden ser implementados de un momento a otro, como anteriormente se mencionó, se debe entender el contexto y las circunstancias que presente cada país en su momento.

Colombia bajo los dos mandatos que ha tenido Juan Manuel Santos, viene atravesando uno de los momentos más importantes en su historia, como lo es el fin del conflicto armado, esto se puede ver reflejado en la fuerte apuesta del presidente por la paz y la equidad para la ciudadanía<sup>4</sup>.

Es entonces cuando aparece la necesidad de darle un giro a la administración pública que se venía dando en el país y el mismo Santos apuesta a sus grandes pilares del “buen gobierno” para la consecución de este giro. Entendiendo el contexto por el que está pasando Colombia se adopta por constituir una nueva forma de gestión, que se basa en un cruce de variables de los distintos modelos de gestión pública existentes, y que Juan Manuel Santos propone en su discurso de posesión de mandato.

Dicho lo anterior se busca entender ¿cuáles son los fundamentos teóricos en los que reposa el modelo de gestión pública colombiana?

---

<sup>3</sup> (Santos, 2010).

<sup>4</sup> Ley N° 1753. Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”, Bogotá, Colombia, 9 de junio de 2015.

**Objetivo general:**

Corroborar cuáles son los fundamentos teóricos sobre los cuales se basa Juan Manuel Santos, presidente electo de Colombia, en su propuesta por consolidar un nuevo modelo de gestión pública en el país.

**Objetivos Específicos:**

- 1- Clasificar los elementos teóricos fundamentales de los modelos de gestión pública instaurados y clasificarlos según sus características esenciales.
- 2- Analizar el discurso del presidente Juan Manuel Santos y de esta manera se obtendrán variables para poder comparar con los modelos de gestión pública, teóricamente instaurados.
- 3- Entender el giro de la administración pública que pretende Juan Manuel Santos, instaurado con base a su política de “buen gobierno” y su intención de ver a Colombia como un modelo de gestión pública.
- 4- Inferir si Colombia puede ser visto como modelo de gestión, o si simplemente el modelo implementado por Juan Manuel Santos es un cruce de variables de distintos modelos ya existentes.

Este trabajo de investigación está orientado y sustentado en una base teórica en la que se tendrá en cuenta una revisión bibliográfica de diferentes textos y artículos que nos brindarán diferentes conceptos, críticas y herramientas para poder caracterizar cada uno de los modelos de gestión pública existentes tanto en la teoría como en la práctica. Se analizarán distintos autores que presentan rasgos y contextualizaciones para así poder entender las dinámicas y principales características bajo los cuales trabajan los distintos modelos de gestión pública.

Seguido, se trabajará bajo el método del análisis de discurso enfocado en el que presenta el actual presidente de Colombia, Juan Manuel Santos, en tanto haga referencia al país como un modelo de gestión o la intención que tenga en torno a implementar al Buen Gobierno como modelo propio. Posteriormente se ahondará en el discurso y se determinarán variables que nos sean útiles a la hora de

ubicarlas y hacer un frente a frente con los distintos modelos de gestión pública una vez caracterizados y analizados.

Finalmente, y para efectos de esta investigación, tras la obtención de variables del discurso que emite el presidente Juan Manuel Santos, y la caracterización de los modelos de gestión pública, se pretende dar un panorama para entender si el modelo que propone Santos es un modelo innovador o si se queda simplemente como un cruce de variables en relación con los modelos identificados durante la investigación.

### **Capítulo I - Marco teórico.**

En la construcción de este marco teórico, el autor pretende evidenciar las principales características de los diferentes modelos<sup>5</sup> de gestión pública<sup>6</sup> que se han consolidado en distintas administraciones y gobiernos del mundo.

En este orden de ideas, se hablará de los grandes modelos de gestión pública observables en la práctica y propuestos por distintos académicos, teóricos e instituciones competentes en el tema. Así pues, se iniciará este marco desde la consolidación del Estado moderno y la burocracia, que darán paso al modelo burocrático. Posteriormente se pasará a la consolidación de la Nueva Gestión Pública, los enfoques transformadores como lo son: Gobernanza y buena

---

<sup>5</sup> Para el autor es importante clarificar términos que permitan la comprensión del marco teórico. La palabra modelo se encuentra en el diccionario de la RAE como: 1) Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. 2) En las obras de ingenio y en las acciones morales, ejemplar que por su perfección se debe seguir e imitar. 3) Esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento. Además, Rodríguez (2004) habla de un modelo como “En efecto, las ciencias físicas y naturales se hicieron reduciendo la realidad a modelos cuantificables. Cuando se trató de trasladar su “éxito” en la descripción y dominio de lo real a las humanidades, se procuró imitar también esa operación” (p.424). Entonces se pretende entender la palabra “modelo” como: permite entender una serie de elementos que por su contenido de utilidad busca tomarlos como una referencia y se tratará de crear una imitación o reproducción de estos ya sea parcial o total.

<sup>6</sup> Para efectos del trabajo de grado y la correcta comprensión de lo que representa “gestión pública” habrá que entender su diferenciación con términos como la gestión política y la administración pública. 1) Gestión política: entendida como el marco normativo y legal, en referencia a la estructura de cada país, que da legitimidad a nivel estratégico para la consolidación de la gestión pública. 2) Gestión pública: Son los procesos de toma de decisión, así como la adopción de políticas públicas determinadas para incidir en la sociedad. 3) Administración pública: procesos que consolidan la eficacia de los Estados (Arenilla, 2010).

gobernanza, Nuevo Servicio Público, Gestión para Resultados, Gestión por resultados, y así entender cómo éstos dieron pie a un modelo de Gestión pública deliberativa y finalmente al modelo de valor público.

Para cada uno de los modelos se tendrán en cuenta los postulados de distintos autores que permitirán entender la caracterización de cada uno de éstos, las dificultades o críticas, además de entender el contexto en el que se mueve la implementación de cada uno de estos.

### **Acercamiento a los modelos de gestión pública.**

Dicho lo anterior se entiende entonces, que para hablar de modelos de gestión pública se puede comprender bajo aquella referencia, en tanto a los procesos que conectan las decisiones políticas con el campo de la administración pública, a ser instaurados y posteriormente tomados como ejemplo de implementación en los gobiernos de los diferentes países, como sucedió con la Nueva Gestión Pública, originada en países anglosajones, que buscó una reestructuración institucional de la gestión y posteriormente fue adoptado y tomado como orientación en distintos países del mundo entero.

Expuestas estas dinámicas de los conceptos de modelo y propiamente de gestión pública se procederá con la explicación de cada uno de los modelos de gestión pública teóricamente instaurados.

### **Modelo Burocrático.**

*“Así, tal sistema de normas racionales legitima al que dispone del mando, y su poder es legítimo en tanto que es ejercido de acuerdo con las mismas” (Weber, 1997).*

La concepción del modelo burocrático, así como su posterior consolidación, puede ser analizado desde: 1) la comprensión de su contexto y es aquí cuando se hablará de éste en términos de gestión pre burocrática, burocrática propiamente y post burocrática. 2) Además se presentará el concepto de burocracia en tanto permita entender cuáles son los argumentos que Max Weber presenta para la consolidación de un modelo burocrático de gestión pública.

La caracterización de cada una de las etapas, desde las que parten la gestión pública, anteriormente mencionadas, se presenta de la siguiente manera:

	<b>Pre burocrático.</b>	<b>Burocrático.</b>	<b>Post burocrático.</b>
<b>Antecedentes.</b>	Monarquías y feudalismo.	Revolución Industrial.	Revolución informática.
<b>Tipo de Gobierno.</b>	Monárquico expansionista.	Centralista.	Descentralizado.
<b>Características.</b>	Dificultad en los desplazamientos por todo el territorio, el monarca buscaba únicamente expandir sus territorios, no ofrecía salud ni educación, únicamente seguridad.	Gobierno centralista, todo poderoso. Dotador de la totalidad de los servicios.	Empoderamiento de la gente. Elementos de transparencia y rendición de cuentas toman protagonismo.
<b>Key Word.</b>	Poder Local.	Poder Central.	Poder ciudadano.

Fuente: Elaboración propia a partir de Cameron (2010).

A partir del cuadro expuesto anteriormente, se evidencia que la revolución industrial, en un primer momento, y el desarrollo de las sociedades son las que dan pie a la evolución de las formas de gestionar lo público. Fue hasta la industrialización que temas tan esenciales como la movilidad permitieron al Estado llegar a la sociedad en su totalidad, y es que durante la era pre burocrática el monarca o cabeza máxima del Estado dirigía en forma de poder local, mientras que los señores feudales eran los encargados de dotar de bienes y servicios a sus dominados.

Con esta industrialización y al Estado tomar un papel centralista en la prestación de bienes y servicios aparece la necesidad de ver de qué manera se llevaría a cabo la administración pública desde el mismo concepto de burocracia:

Se trata del conjunto de estudios jurídicos y de ciencia de la administración alemanes que versan sobre el *Bureausystem*, el nuevo aparato administrativo prusiano organizado monocrática y genéricamente que, a principios del siglo XIX, sustituye los viejos cuerpos administrativos colegiados. El hincapié de esta obra es normativo y se refiere especialmente a la especificación precisa de las tareas, a la atribución de esferas de competencia bien delimitadas y a los criterios de admisión y de carrera. Para esta tradición técnico – jurídica el concepto de burocracia designa una teoría y una práctica de la administración pública que se considera la más eficiente posible (Bobbio, Matteucci, & Pasquino, 2000, p.165).

Siguiendo los hechos cambiantes de una era pre burocrática, a la aparición del Estado moderno hay que ver ahora cuáles son los principales argumentos que Weber propone en su teoría que llevarían a la consolidación de un modelo burocrático de gestión.

En el modelo burocrático se da una separación de la esfera pública y la privada, principal novedad respecto a la era pre burocrática, en tanto que el señor feudal ya no es el encargado de saciar las necesidades de la población, el Estado ya es capaz de llegar a la totalidad de sus terrenos y esto precisa entenderlo como proveedor de bienes y servicios exclusivo. “toda la historia del desarrollo del Estado moderno, en particular, se identifica con la moderna burocracia y de la empresa burocrática” (Weber, 1997, p. 708).

Ahora Weber propone los tipos de dominación<sup>7</sup>, en la medida que estos están relacionados con el gobierno y es por medio de la dominación, propiamente mencionada, que se legitiman y evidencian la naturaleza y los límites del propio gobierno. Es así, entonces, que Weber (1997) afirma:

Toda dominación se manifiesta y funciona en forma de gobierno. Todo régimen de gobierno necesita del dominio en alguna forma, pues para su desempeño siempre se deben colocar en manos de alguien poderes imperativos... por reducida que sea la esfera del poder, deberán siempre confiarse a algún funcionario ciertas facultades de mando. (p.701).

Es de esta manera que la burocracia encuentra su principal sustento de legitimidad en la dominación, en la legal – racional precisamente, que se sustenta en el imperio de la ley dando legitimidad al gobierno y a los funcionarios públicos. Es válido aclarar que, si bien la burocracia constituye el tipo más puro de dominación legal, ninguna dominación es netamente burocrática, existen otras que se pueden complementar o incluir en un mismo tipo. Así se entiende que este tipo de dominación no es ejercida exclusivamente por funcionarios públicos, sino que

---

<sup>7</sup> Weber (1997) identifica diferentes tipos de dominación: 1) Dominación legal: Su idea básica es: que cualquier derecho puede crearse y modificarse por medio de un estatuto sancionado correctamente en cuanto a la forma. 2) Dominación tradicional: En virtud de creencia en la santidad de los ordenamientos y los poderes señoriales existentes desde siempre. 3) Dominación carismática: en virtud de devoción afectiva a la persona del señor y a sus dotes sobrenaturales (carisma) y, en particular: facultades mágicas, revelaciones o heroísmo, poder intelectual u oratorio (pp. 707-711).

los cargos altos son ocupados por asociaciones políticas, monarcas, o presidentes que derivan en tipos de dominación tradicional o carismática respectivamente (Weber, 1997).

En síntesis, con los argumentos centrales de Weber para la legitimación de la burocracia, la definición y concepción del término como tal, se podrá hablar de un modelo burocrático de gestión pública a partir de los siguientes rasgos:

<b>Modelo burocrático de gestión pública.</b>
1- Atribuciones oficiales fijas, ordenadas, mediante reglas, leyes o disposiciones del reglamento administrativo.
2- Jerarquía funcional y principio de tramitación. Sistema firmemente organizado de mando y subordinación mutua.
3- Administración basada en documentos conservados en borradores o minutas. El conjunto de los empleados que trabajan junto a las órdenes de un jefe y sus documentos conforman un despacho.
4- Especialización de las funciones.
5- Máximo rendimiento de los funcionarios en su desempeño.
6- El desempeño de los funcionarios se debe dar según normas generales susceptibles de aprendizaje.

Fuente: Elaboración propia a partir de Weber (1997).

La implementación del modelo traería consigo problemas y críticas en la medida que el Estado “todo poderoso”, aquel que era el único encargado de la suministración de bienes y servicios para la ciudadanía, entraría en una crisis fiscal, puesto que las dificultades económicas lo llevarían a una banca rota, razón por la cual se buscarían medidas que aportaran a la solución de estos problemas. Además, se puede entender la rigidez de la norma como una dificultad, pues ésta truncaba la capacidad del Estado de dar soluciones negociadas a los problemas sociales.

### **New Public Management<sup>8</sup> (Nueva gestión pública)<sup>9</sup>.**

*“Los ciudadanos, en su aceptación actual, se han convertido en “propietarios” políticos y económicos de la administración y le exigen resultados” (Ramió, 2001).*

---

<sup>8</sup> El modelo de New Public Management (NPM) inicialmente no será llamado Nueva Gestión Pública sino hasta su aparición en las administraciones latinoamericanas.

<sup>9</sup> A partir de acá será llamado NGP.

El principal hecho cambiante que da paso, de un modelo burocrático de gestión a un modelo de NGP, es la crisis fiscal del Estado de bienestar. El Estado ya no es capaz de sostener las demandas de la ciudadanía dado el derroche de dinero que esto implica y la crisis económica a la que este fenómeno llevaría. Su implementación se da al intentar buscar una reinención del gobierno<sup>10</sup>, y así adoptar los instrumentos de gestión del sector privado, para poder buscar solución a la crisis del Estado.

Es entonces cuando en los países anglosajones (inicialmente Nueva Zelanda, Gran Bretaña y Australia) piensan en una manera de hacer efectiva y eficiente la prestación de servicios públicos y la misma gestión, realizando una serie de reformas que posteriormente consolidarían el modelo del New Public Management o NPM.

A continuación, explicaremos el proceso que los países anglosajones realizaron para una posterior consolidación del modelo:

Nueva Zelanda.	Gran Bretaña.	Australia.
<p>Primera experiencia en los años 80.</p> <p>Buscó separar la elaboración de políticas públicas de su ejecución.</p> <p>Es decir, los ministros actuaban como compradores de Bienes y Servicios a diferentes departamentos que competían con el sector privado para la dotación de éstos.</p>	<p>Margaret Thatcher finales 70 – comienzos años 80.</p> <p>La agenda de gestión pública basada en aumentar el control político sobre el servicio civil, reducir el tamaño y el costo del aparato gubernamental y mejorar los procesos de gestión, inspirados por doctrinas provenientes del sector privado.</p>	<p>Crisis financiera de los años 70.</p> <p>Los cambios estuvieron ligados a la asociación de políticos y funcionarios que estuvieron de acuerdo en el aumento de control político, pero, a la vez, en la delegación de responsabilidades en áreas financieras y presupuestales del quehacer público en la reducción de gastos por parte del Estado.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de (Cejudo, 2011).

El New Public Management busca como modelo aumentar la eficiencia y la eficacia del Estado al menor costo, y esto lo hace con el modelo gerencial del sector privado, adoptándolo para fortalecer los procesos de gobierno y prestación de servicios propiamente. Es importante aclarar que esta búsqueda se desarrolla

<sup>10</sup> Término acuñado por Osborne y Gaebler en el texto *“La reinención del Gobierno”*.

pues la ineficacia e ineficiencia del sector público pondría en tela su legitimidad frente a los ciudadanos, desde aquí, un actor empoderado por los distintos procesos.

Los principales rasgos y características que presenta el modelo son expuestos por Grüening (2001) y se interpretarán de la siguiente manera:

<b>Características de la Nueva Gestión Pública<sup>11</sup>.</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Procesos de rendición de cuentas como medidor del rendimiento.</li><li>- Privatizaciones para ayudar al Estado con su gestión en tanto su ingobernabilidad.</li><li>- Ciudadano pasa de ser usuario de derechos, a un cliente en relación con la provisión de estos.</li><li>- Descentralización como herramienta de autonomía y autogestión en las decisiones.</li><li>- Planeación estratégica y administrativa de la gestión.</li><li>- Competencia como valor.</li><li>- Se adopta el modelo gerencial y las técnicas del sector privado para salir de la incapacidad del gobierno.</li><li>- Separación de la esfera política de la administración.</li><li>- Mayor uso de las tecnologías; en control y eficiencia de la gestión.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de (Gruening, 2001).

En América Latina, el tratar de adoptar estas reformas para la implantación del New Public Management y adoptarlo como el modelo de Nueva Gestión Pública, sería visto como un tipo de isomorfismo<sup>12</sup> y traería consecuencias importantes, dado que no se tuvo en cuenta el contexto latino para la implementación de este modelo de gestión, esto mencionado se puede sustentar de la siguiente manera:

Hay que abandonar la idea que la Nueva Gestión Pública es solo un conjunto de instrumentos para la mejora de la gestión, sino que hay que tener en cuenta que también llevan incorporados valores ideológicos y administrativos. Además, todos estos instrumentos han nacido en países anglosajones que, con anterioridad, si hicieron el esfuerzo de definir previamente su modelo de Estado (Ramió, 2001, p.7).

---

<sup>11</sup> Traducción propia con base al libro *Origin and theoretical basis of New Public Management*, Grüening, G. 2001.

<sup>12</sup> Isomorfismo: Adopción de un modelo institucional en otro tipo de tradición administrativa, u otro tipo de contexto. Se presentan de diferentes maneras: 1) Isomorfismo coercitivo: resultado de presiones formales e informales ejercidas por otras organizaciones para que se reproduzcan las estructuras y las pautas de funcionamiento. 2) Isomorfismo mimético: como resultado de procesos de imitación de referentes que se consideran líderes o ejemplos a seguir. 3) Isomorfismo normativo: en referencia al impacto de los colectivos profesionales que definen aquello que se considera "buenas prácticas" a reproducir. (Ramió, 2001).

Es por eso que se entiende que el proceso de implantación de la Nueva Gestión Pública en el escenario latinoamericano es difuso e incluso mal adoptado. En este sentido se entiende que la NGP está ligada a los procesos de diseño institucional de cada país y cuando se intenta adoptar este modelo a naciones con diseños institucionales totalmente diferentes, como las latinoamericanas, los instrumentos de la NGP pierden peso en sus supuestos y por el contrario terminan dificultando la consecución de la eficacia y la eficiencia en las instituciones públicas que son las mismas que han decidido adoptar estas estrategias de modernización. (Ramió, 2001).

Además, se puede entender como crítica, que el modelo de NGP pretende reformas institucionales, que la adopción del modelo gerencial se quedó en eso, en sólo el proceso, y no ve más allá. No se preocupa por el impacto que puede generar sobre la sociedad y es así como se da pie a los enfoques de gestión, a partir de la NGP.

### **Gobernanza.**

La gobernanza aparecerá en el plano de la gestión pública como uno de los enfoques de la NGP, enfoques que buscarían encontrar el impacto en la sociedad que la NGP no logró. La gobernanza se centra en el papel de la sociedad en función de lo público y en la manera en que ésta incide en los procesos de toma de decisión.

Los Estados entraron en la denominada crisis de la gobernabilidad puesto que no eran capaces de cumplir y responder a las necesidades de la ciudadanía, la crisis fiscal del Estado y la ineficiencia e ineficacia de éste, fueron factores influyentes en la pérdida de legitimidad del Estado. Se entiende que esta crisis tendría una doble dimensión, por un lado, afectaría la legitimidad democrática de los Estados, así como también la capacidad de responder efectiva y eficazmente las nuevas demandas de la ciudadanía (Subirats, 2010).

La adopción del modelo empresarial, así como los postulados de libre mercado, y que este último sea el regulador de gobierno no lograron dar salida a la crisis, sino

que por el contrario traerían nuevas consecuencias, en este sentido Aguilar (2010) afirma “el gobierno perdió poderes, capacidades, recursos y alcances, particularmente en el ámbito del crecimiento económico y del desarrollo social” (p.16).

El problema de la implantación de la Nueva Gestión Pública es que sus postulados y reformas se quedaron en sólo procesos institucionales, de forma no vieron más allá de la reestructuración institucional y organizacional, por lo que es en los años 90 que el término de gobernanza toma fuerza, concepto que gira en torno a la sociedad y su relación con los procesos gubernamentales, en este sentido para definir la gobernanza tomaremos los postulados de Aguilar (2010):

Al momento de su aparición, gobernanza fue predominantemente un *concepto descriptivo*. El concepto describe que, en numerosos países, a partir de los años 80 y 90, a raíz de las reformas financieras y administrativas emprendidas por los gobiernos para prevenir o superar su crisis fiscal y debido a la mayor independencia política y capacidad de las organizaciones sociales, comunitarias y cívicas, el gobierno define sus objetivos y realiza sus políticas mediante variadas formas de consulta, acuerdo y colaboración con actores privados y sociales (p.34).

Dicho lo anterior, se entiende que uno de los principales hechos cambiantes en contraposición con la NGP es el papel de la sociedad. El enfoque de gobernanza busca darle un papel activo a ésta, y acercarla al gobierno a través de la participación, mientras que en la NGP la sociedad era vista como cliente.

Esto último es una de las principales críticas que se le hace al modelo de NGP y uno de los principales rasgos cambiantes para el enfoque de gobernanza. A favor de este argumento Ramió (2001) afirma “Los ciudadanos son mucho más que clientes de servicios públicos, de hecho, los ciudadanos son los accionistas políticos y económicos de las administraciones públicas” (p.5). Y de esta manera se entiende y reubica la concepción de un contrato social entre el Estado y la ciudadanía y no un mero contrato comercial como pretendía la NGP.

Pero la pregunta que rodeaba las administraciones de la época era ¿cómo salir de la crisis? Para esto se aplica el enfoque de la gobernanza, buscando saciar las necesidades del Estado y corregir las críticas que la NGP traería consigo, así pues “se habla de gobernanza como una nueva forma de regulación del conflicto,

caracterizado por la interacción y la cooperación de múltiples actores articulados en red para el desarrollo de proyectos colectivos” (Subirats, 2010, p.25).

Ahora se puede observar los grandes rasgos y características de gobierno que la gobernanza propone de la siguiente manera:

<b>Gobernanza.</b>		
<b>Gobierno Multinivel.</b>	<b>Transversalidad.</b>	<b>Participación social.</b>
Los distintos niveles institucionales y de gobierno comparten, en vez de monopolizar, las distintas decisiones de gobierno.	Se pone en interrelación diferentes áreas temáticas, departamentos y organizaciones públicas en el marco de proyectos compartidos.	Frente a la concepción tradicional que sitúa a la sociedad como objeto de acción del gobierno, busca resituar las responsabilidades colectivas en un espacio compartido entre el público y el privado.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Subirats, 2010).

A partir del cuadro anterior se puede interpretar en relación con Subirats (2010) en la medida que la gobernanza supone una transformación en los poderes públicos, así como también, la adopción de nuevas funciones y utilización de instrumentos de gobierno innovadores.

Para finalizar, es importante analizar el concepto de “*Good Governance*”<sup>13</sup> o Buena Gobernanza<sup>14</sup> en el que los postulados del profesor Rothstein indican que la buena gobernanza y la democracia, si bien están relacionados, deben diferenciarse. Esta diferencia se enmarca en que los gobiernos democráticos no conllevan necesariamente a la consolidación de la BG o a la calidad de la administración pública.

En este orden de ideas la democracia puede tener varios problemas, Rothstein (2012) identifica entre otros la corrupción, el clientelismo y el favoritismo, y agrega que la buena gobernanza tiene gran impacto en temas de bienestar humano y legitimidad de los gobiernos, por lo que deben ser tratados diferencialmente.

Los problemas como la corrupción, el despotismo o el clientelismo, entre otros, truncan la función del gobierno y despojan a la gobernanza de su adjetivo de

<sup>13</sup> Bo Rothstein (2012) acuña este término en el libro “*The Oxford handbook of governance*”.

<sup>14</sup> A partir de aquí BG.

“buena”. Es por esto que la BG se inserta en los procesos de toma de decisión y de políticas públicas en un marco de institucionalidad imparcial que se orienta a la búsqueda de solucionar problemas de bienes públicos.

De igual manera se afirma que la BG no está ligada necesariamente a la eficiencia del gobierno, puesto que los gobiernos en la búsqueda de herramientas que permitan la obtención de ésta pueden recaer en situaciones contrarias a lo que se interpreta por “buena”. Es por esta razón que una posible definición de BG en primer lugar implica diferentes cuestiones: 1) Una guía orientadora hacia lo que se considera como “bueno”. 2) Conocer no solamente los “inputs” de la política sino también los “outputs” en relación con los intereses de la ciudadanía. 3) Es necesario entender que las instituciones de distintos gobiernos se mueven en contextos diferentes, la BG no necesita de un contexto específico para su funcionamiento.

### **Nuevo servicio público.**

El Nuevo Servicio Público<sup>15</sup> Es un enfoque de la gestión pública, que al igual que la gobernanza, busca cambiar ciertos aspectos de la NGP que no se tuvieron en cuenta, el impacto sobre la sociedad. En la implementación de éste enfoque se busca darle un cambio a la forma de actuar de los funcionarios públicos para lograr una correcta prestación de los bienes y servicios, así como las demandas del ciudadano.

En este sentido los puntos esenciales a tratar en el enfoque de NSP serán el papel del ciudadano en relación con los funcionarios públicos, cambiando su papel de cliente al de ciudadano mismo, además de ver la gestión pública como espacio potencial para la inclusión de la ciudadanía en la toma de decisión.

Hemos venido afirmando que la potencialidad del Nuevo Servicio Público como enfoque de gestión debe tener como marco una plataforma democrática de gobierno, sustentada en una democracia real donde la transparencia, la rendición de cuentas, la colaboración y la confianza sirvan de elementos articuladores activos entre actores gubernamentales y no gubernamentales. (Marinez, 2013, p.2).

---

<sup>15</sup> A partir de aquí NSP.

En este primer momento es cuando los gobiernos empiezan a hablar del E-Government o del gobierno abierto, dándole un papel protagónico a las TIC para que estas sean las encargadas de regular los procesos de relación ciudadanía – Estado, y de cierta manera aporten a la búsqueda del beneficio colectivo sobre el individual. Además, en concordancia con los postulados de Marinez (2013) se pueden identificar 3 elementos esenciales en la composición del enfoque del NSP: 1) la incorporación del internet como estructura mediadora en los procesos de toma de decisión, 2) organizaciones civiles y participación ciudadana como contraposición a las formas tradicionales de participación, 3) el cambio de la relación vertical (jerárquica) a una horizontal ciudadano – gobierno.

Continuando con estas ideas, otros grandes autores del enfoque, Denhart, R y Denhart, J (2010), hablarán de este como “un movimiento construido sobre la ciudadanía democrática, la comunidad y la sociedad civil, y el humanismo de la organización y la teoría del discurso” (p.549).

De este modo, los autores a partir de esta concepción de Nuevo Servicio Público postulan 7 principios, los cuales se sintetizarán e interpretarán de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración propia a partir de (Denhart & Denhart, 2000).

A modo de conclusión entendemos este enfoque del Nuevo Servicio Público, como aquel que trata de reivindicar el papel del ciudadano, aquel marginado a ser “cliente” en el modelo de NGP. En el Nuevo servicio Público se entiende que los ciudadanos ven más allá de sus intereses, busca una perspectiva amplia de conocimiento de los asuntos públicos, y finalmente entender que este enfoque se basa en los principios de responsividad<sup>16</sup> y corresponsabilidad. Esto último se puede complementar con la idea central del modelo, que busca un cambio de mentalidad tanto en el servidor público como en el ciudadano mismo, en los gobiernos de América Latina es difícil hablar de ese cambio de mentalidad dada la cultura política que se da, por ejemplo, en Colombia los altos cargos de carrera pública aún son otorgadas por cuotas políticas, además de la poca legitimidad de los gobiernos invadidos por fenómenos como la corrupción que entorpecen el correcto ejercicio de la democracia, para articular al ciudadano con el funcionario.

Por otro lado, la incapacidad de los gobiernos para fomentar la cultura electrónica y propagar el internet a todos los ciudadanos, garantizando el acceso universal a estas herramientas dificultan los ejercicios de rendición de cuentas y transparencia, elementos fundamentales del NSP, en la medida que el contacto del funcionario con la ciudadanía no se da de forma equitativa. En Colombia si bien se ha dado un crecimiento y desarrollo de las TIC, éstas no son de fácil acceso para distintos sectores sociales y geográficos, lo que dificulta su correcto uso e implementación en la gestión territorial.

### **Gestión POR y PARA resultados.**

Surgen como enfoques del modelo de la Nueva Gestión Pública. A diferencia del enfoque de gobernanza y NSP, la gestión POR<sup>17</sup> y PARA<sup>18</sup> resultados serán enfoques centrados en la administración pública, es decir, en los procesos que materializan la toma de decisión. En este orden de ideas, estos enfoques se rigen bajo la premisa de tomar el discurso empresarial y aplicarlo en el sector público.

---

<sup>16</sup> Responsividad: Para efectos de este trabajo de grado será entendido como la capacidad de dar una pronta respuesta a algún tipo de demanda o necesidad.

<sup>17</sup> A partir de aquí GporR.

<sup>18</sup> A partir de aquí GparaR.

Un primer acercamiento teórico nos plantea 3 puntos esenciales para la caracterización de estos enfoques; por un lado se busca dar mayor flexibilidad a los responsables de los distintos organismos competentes para la administración pública; seguido de la rendición de cuentas en tanto permita crear una evaluación de desempeño a la luz de la eficiencia y eficacia de su gestión; y finalmente, el establecimiento de incentivos que premie la gerencia de la administración en base a su evaluación de resultados (Lacoviello & Pulido, 2008).

En el contexto hay que aclarar que ambas aparecen a partir de las demandas y necesidades de los ciudadanos. En este orden de ideas, a continuación, se hará una descripción de cada enfoque para proceder con su diferenciación y una breve conclusión.

La GporR, se entenderá de la siguiente manera:

Propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un periodo de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad (Olmos, 2009, p.3).

Para entender las dinámicas que el enfoque propone, Olmos (2009) tendrá en cuenta 3 procesos fundamentales en el funcionar de éste. Así pues, en primera instancia se habla de *Planificación* que es en donde se establecen metas de gobierno cuantificables a través de indicadores, *Presupuestación* en relación o reflejo del proceso de planificación, y finalmente *Monitoreo y evaluación de desempeño* en relación al proceso de rendición de cuentas anteriormente mencionado.

Al estar enmarcada en el cumplimiento de las acciones estratégicas, se entiende que el enfoque de GporR se centra en el proceso, no ve más allá de este y se enfatiza en lo que es la evaluación de resultados, por ende, se queda en una dinámica de cadena de valor en el producto y el resultado solamente.

Ahora, la GparaR se instaura sobre el concepto de gobernanza en la medida que busca articular las unidades, personas y los recursos. Así pues, una primera

definición del enfoque, que será adoptada por el autor, se da de la siguiente manera:

El punto fuerte de esta metodología es la simplicidad de su aplicación, porque ella permite la definición de indicadores y metas de forma pragmática, lo que facilita el seguimiento de los gestores y la agilidad de la toma de posibles medidas correctivas y permite la convergencia de esas acciones en resultados prácticos orientados hacia la administración de alto impacto (Martins & Marini, 2010).

Hay que aclarar que, aunque se estructure en el diseño y discurso del sector empresarial o privado, al igual que la NGP, su forma de medición es totalmente diferente esto se puede entender en palabras de Martins & Marini (2010) como “Una buena gestión es la que llega a resultados. En el sector público, esto significa satisfacer las demandas, los intereses y las expectativas de los beneficiarios, tanto ciudadanos como empresas, creando valor público” (p.35). Con estas palabras del autor se puede entender una relación de corresponsabilidad del sector público y privado, si bien son las herramientas del sector privado el fin último se evidencia en la satisfacción del ciudadano, más que el de generar riquezas (como pasa en el sector privado).

Como se mencionó anteriormente, la principal diferencia entre los dos enfoques parte desde su inserción en la gestión pública. Por un lado, la GporR se enfatiza en la consecución de metas a través del proceso que conlleva a éstas, insertándose en la dinámica cambiante de la NGP, en aquella que busca adoptar técnicas empresariales en la gestión de lo público (reformas procesuales), mientras que la GparaR con una óptica a mediano y largo plazo, busca ver el impacto sobre la sociedad, relacionándose más con un concepto de gobernanza e interacción de actores.

Las críticas a estos enfoques se pueden realizar desde su medición, la GporR se queda en la entrega de productos y en el resultado de estos, no en el impacto a la ciudadanía, por ende, se entiende como un proceso de reforma meramente estructural dejando a un lado la satisfacción de las necesidades del ciudadano. Y entonces para la GparaR la evaluación de impacto puede ser un proceso largo y confuso en tanto a la medición del impacto.

## **Gestión Pública Deliberativa.**

*“En un mundo cada vez más complejo y diverso, la política es aquello que debe permitirnos vivir juntos sin que explosoenen nuestras diferencias” (Brugué, 2013).*

El modelo de la gestión pública deliberativa va a estar enmarcada, al igual que los enfoques anteriores, en un contexto democrático y de activa participación por parte de la ciudadanía. Se entiende entonces que la gestión está definida en procesos que no logra satisfacer las necesidades de la población, se evidencia que estos nuevos retos derivan de la incapacidad de la política, que no solamente desprestigia a los actores y profesionales que participan de ella, sino que pone en tela de duda la capacidad colectiva para resolver problemas colectivos, que nos conciernen a todos (Brugué, 2004).

La globalización es solo algunos de los ítems que hacen que la política entre en crisis, que sus capacidades se desborden, y en consecuencia de este tipo de fenómenos la ciudadanía se polariza inmersa en sus propias diferencias así pues Brugué (2013) afirma: “Entendemos que la complejidad y la diversidad de nuestras sociedades reclaman maneras también más complejas de regularla y gestionarla” (p.160).

Atacar distintos problemas o dificultades<sup>19</sup> es una necesidad vital, para fortalecer los gobiernos, la legitimad por parte de la gente y los resultados de la gestión pública, es por eso que se habla de la deliberación como herramienta y campo para lograr una correcta articulación entre actores y un puente con el gobierno mismo. Brugué (2004) al referirse a la clave para trasladar a la práctica los objetivos de creatividad e inclusión a la administración pública afirma “esta clave únicamente puede derivarse del diálogo, de facilitar el intercambio de perspectivas

---

<sup>19</sup> Existen diferentes dificultades que se convierten en una realidad política y que implica nuevos retos, éstas son: 1) *Dificultades culturales*: En tanto a los genes que nos rodean. Es decir, estamos inmersos en un discurso donde la participación y la deliberación son centrales, sin embargo, aún nos sentimos regidos por la cultura de la racionalidad y el conocimiento científico para que se nos dicte el qué hacer y cómo reaccionar a las necesidades. 2) *Dificultades políticas*: Entendido bajo el entorno político cambiante, que se ha centrado (por el mismo desarrollo de los medios de comunicación) en frases cortas, mensajes llamativos, o simplemente el ataque propiciado a los rivales. La relación política – medios de comunicación fue la encargada de despojar a la política de pedagogía y argumentación amplia. 3) *Dificultades sociales*: En este apartado se habla de la cultura de la individualidad, en donde los espacios públicos de debate se vuelven cada vez menos efectivos a la hora de transformar los intereses individuales a colectivos (Brugué, 2013).

y recursos entre las diferentes partes de la administración y entre la administración y su entorno” (p.9).

En búsqueda a alguna alternativa para el modelo de la NGP, y las dificultades ya expuestas, Brugué (2004) propone “la necesidad de construir una administración creativa e inclusiva nos obliga a incorporar el diálogo en el proceso de modernización. Una administración que –retomando cierta tradición académica- hemos llamado deliberativa” (p.9). En este orden de ideas se propone que el modelo de gestión pública deliberativa debe instaurarse a partir de dos pilares, como lo son la confianza y la mediación.

<b>Confianza.</b>	<b>Mediación.</b>
<p>Se habla de un paso de la autoridad a la confianza en la siguiente medida:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-En el momento de iniciar la relación, el diálogo entre las partes: es necesario estimular la formación de la confianza a través del cálculo; es decir, dando a conocer a las diferentes partes los costes y los beneficios de la relación que se inicia.</li> <li>-Una vez superado este primer momento, llega la hora de la implementación. En esta segunda etapa, la comprensión entre las diferentes partes es crucial: la confianza no puede desarrollarse si no se comprenden los objetivos y las formas de actuar de los otros.</li> <li>-Finalmente, la confianza se consolidará cuando a la comprensión le suceda la identificación entre las partes; cuando éstas sientan que forman parte de un mismo proyecto, que disponen de un objetivo común y que comparten un mismo estilo de hacer las cosas.</li> </ul>	<p>Se entiende un paso de la dirección a la mediación. El mediador ha de ser el responsable de generar confianza, de conducir las deliberaciones y de garantizar que éstas produzcan resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El mediador que proponemos ha de ser, en primer lugar, un seductor; alguien capaz de utilizar un proyecto colectivo para seducir a las partes. Ha de ser capaz de animar, de comprometer y, finalmente, de lograr que todo esto se produzca en un clima de confianza y de colaboración.</li> <li>- Nuestro mediador, en segundo lugar, ha de ser un animador, alguien con capacidad para construir un proyecto seductor a partir de las contribuciones de las partes. El mediador ha de estimular la participación, ha de escuchar con atención y ha de utilizar aquello que le explican.</li> </ul>

Fuente: (Brugué, 2004).

A modo de conclusión se entiende por el Modelo de Gestión Pública Deliberativa, como aquel espacio potencial para la toma de decisión, enmarcado en base a la democracia, al diálogo y a la correcta inclusión de actores. Se busca que esta articulación de actores deje de lado los intereses individuales para a través de distintas herramientas construir intereses colectivos y generar valor en la sociedad, es importante aclarar en esta conclusión que el modelo de deliberación

necesita como herramienta fundamental la participación, entendiéndola como parte del proceso, sin embargo, ésta no deriva necesariamente en un proceso de deliberación como tal.

Las críticas que se le realizan al modelo parten desde la ineficacia de ésta, dado que los procesos de deliberación pueden chocar con la pronta respuesta del gobierno a las demandas de la ciudadanía. El modelo además de superar las dificultades anteriormente mencionadas, entiende que los procesos de participación, inclusión y posterior deliberación pueden convertirse en procesos largos que no dan una solución pronta a cualquier tipo de problemática.

### **Valor público.**

*“El valor se encuentra en los deseos y las percepciones de los individuos, no necesariamente en las transformaciones físicas, ni tampoco en la sociedad como abstracción” (Moore, 1998).*

El modelo de valor público, último a analizar, centra su atención en la creación de estrategias orientadas a lo que se considera como valioso. Después de este repaso por distintos modelos y enfoques de la gestión pública, se puede observar que lo público es un término transversal a todos los modelos y enfoques expuestos. Así pues, este último modelo busca centrar su atención en lo público desde la creación de valor de éste, a través de la interacción de actores.

La búsqueda de la relación entre los anteriores modelos y enfoques con el modelo de valor público Ramió (2009) trae a colación el término de gobernanza relacional, y de cómo la gobernanza es entendida no como un fin sino como un medio para la creación de un máximo valor público en la sociedad. Una interacción de actores en donde el sector público tome el mando a través del liderazgo “todos los actores pueden y deben contribuir a proporcionar valor público, pero las responsabilidades no son simétricas y las instituciones públicas deben asumir su papes de liderazgo” (Ramió, 2009, p.20).

El papel del sector público en tanto al valor público será fundamental para conducir a la sociedad a la creación de éste. Para esto Moore (1998) nos hace un primer acercamiento al modelo a partir de la siguiente premisa:

Los ciudadanos ven con malos ojos las iniciativas, incluso las de los responsables elegidos o designados por los políticos, ya que su espíritu emprendedor a menudo parece orientado hacia la obtención de votos, satisfaciendo intereses especiales, en vez de encontrar y producir algo valioso para la colectividad (p.43).

Con esto anterior, hay que mencionar que Moore propone un cambio en el paradigma en la medida que el funcionario público deje esa rigidez burocrática de gestión y se convierta en un líder emprendedor. No se da como un eslabón fijo que los recursos de la organización sean fijos, o que la misión no pueda cambiar en el proceso, sino que el líder emprendedor busque la manera de adaptar su organización en la aparición de nuevas necesidades de la sociedad (Moore, 1998).

En este orden de ideas se entenderá la importancia de la gestión estratégica en la creación de valor público en la medida que se busca reorientar el pensar del funcionario público, volviéndolo un líder, como anteriormente se mencionó, o una guía de conducción para la ciudadanía.

Para entender una primera transformación que el modelo de valor público pretende Moore (1998) afirmará:

Hay una forma más útil de pensar sobre el papel de los directivos públicos: una más próxima (pero de ningún modo idéntica) a la imagen que la sociedad tiene de los directivos del sector privado. Desde este punto de vista los directivos públicos se consideran como exploradores que, junto a otros, intentan descubrir, definir y crear valor público (p.45).

Es así como se puede evidenciar de nuevo, un cambio en tanto a un nuevo paradigma, de un pensamiento burocrático por parte de los funcionarios públicos regidos por la norma, legitimados por el voto y primando en su mayoría sus intereses personales que crean malestar en la ciudadanía, a un paradigma post burocrático con adopción del modelo del sector privado, así como una transformación del pensamiento del funcionario, que ahora debe estar orientado al servicio de la ciudadanía y en la creación del valor público.

Moore (1998) plantea, en pequeños casos, la preocupación de distintos directivos administrativos por poder hacer más de lo que la organización misma hace. Es decir, salirse de los lineamientos estipulados en la función de distintos sectores para poder generar bienestar y valor agregado a las labores mismas. Y es por

medio de estos planeamientos que se entenderá valor público: en una dinámica de prestación de servicios como el grado de satisfacción del ciudadano en tanto a la calidad de éstos mismos.

Ahora bien, entendiendo estas dinámicas de valor público, se plantea la dificultad en su medición<sup>20</sup>, un primer error con estas técnicas de medición es que fallan ya que suponen los mismos valores para toda la sociedad, no se entiende que la sociedad tiene valores divididos. Y en este sentido es importante tener en cuenta los aspectos que Mulgan propone en tanto a los principios que determinan el valor público para los ciudadanos y así entender las dinámicas del modelo:

<b>Principios que determinan el valor público.</b>
1) <i>Algo es considerado con valor en tanto los ciudadanos – colectivos o individuales – estén dispuesto a entregar algo a cambio.</i> Bien sea por el cobro de impuestos o tasas, o con el simple intercambio monetario por un servicio se entiende que si el ciudadano accede a esto entonces hay creación de valor.
2) <i>Las diferentes dimensiones del valor no deben considerarse medibles:</i> el voto, como las libertades no pueden ser medidas. El intento, por ejemplo, de la política ambiental de cuantificar medidas, termina ocultando información valiosa y dificultando la labor de los tomadores de decisión.
3) <i>Las medidas de valor deben ser creíbles y comprensibles:</i> No basta con la comprensión por parte de especialistas, la medida debe aportar a la sociedad su comprensión, para la posterior toma de decisión.

Fuente: Elaboración propia a partir de Mulgan (2009).

En el libro *Public value Theory and practice*, Benington, trae a flote ideas de Moore referentes al valor público, que desafiaron el pensamiento ortodoxo y buscaban una reforma al pensamiento. Así pues, se habla en primera instancia del rol del gobierno no solo como instaurador de reglas, y proveedor de bienes y servicios, sino como un potencial creador de valor público y formador pro activo de la esfera pública<sup>21</sup>. Segundo, el funcionario público no debe ser visto como funcionario burocrático rígido a la norma, sino como colaboradores de gobierno para descubrir qué se puede hacer con los temas de sus oficinas, así como garantizar el buen

---

<sup>20</sup> Tanto la evaluación de programas como el análisis de coste – efectividad define el valor público en relación con los objetivos definidos colectivamente que emergen del proceso de decisión colectiva, mientras que el análisis coste – beneficio define el valor a partir de las preferencias de los individuos sin referencia al proceso de decisión colectiva.

<sup>21</sup> Esfera pública: Espacio democrático que incluye, pero no es limítrofe con el Estado en el que los ciudadanos dan a conocer sus preocupaciones colectivas, y a través del cual las libertades individuales deben ser protegidas (Benington & Moore, 2011).

servicio al ciudadano. Finalmente, las técnicas que necesitan los gestores públicos visto no solamente como procedimientos para asegurar la consistencia y fiabilidad del accionar de la organización, sino como una ayuda a los gobiernos para volverse adaptables al cambio y a las condiciones sociales (Benington & Moore, 2011).

Se puede encontrar una clara relación entre autores ya que Mulgan (2009) propone un marco para la estrategia adaptativa en donde se evidencia el camino a seguir de las organizaciones en la medida que ítems como los propósitos, el ambiente, la dirección, las acciones y el aprendizaje, llevarán a la creación del valor público, que sustenta la idea de Benington y Moore de la adaptación al cambio que deben tener los gobiernos.

Benington y Moore plantean la importancia de entender los cambios en los contextos, tanto de la gobernanza como de los servicios públicos, es por esto que frente al primer acercamiento de Moore al valor público se establecen 3 fenómenos de cambio: 1) se rehabilita la idea del gobierno como institución creadora de valor social, 2) el reconocimiento de nuestra interdependencia, y 3) entender que el gobierno no es más que una parte del proceso general de la gobernanza social.

Cuando se deja la rigidez y se tiene la capacidad para entender las dinámicas cambiantes del ambiente, así como también de las demandas ciudadanas, se dice que un gobierno está preparado para crear valor público en medida de la satisfacción de la ciudadanía, su participación y la evaluación jugarán un papel importante en la legitimidad del gobierno, la confianza del ciudadano y la capacidad de respuesta en la toma de decisión.

En conclusión, se logra observar la manera como se han consolidado diferentes modelos de gestión, así como enfoques que tratan de dar solución a dificultades que radican en la incapacidad de los gobiernos para dar respuestas a las demandas de los ciudadanos. De igual manera, se puede determinar la importancia del contexto en el cual se moverán las distintas dinámicas de la

gestión pública, ya que como se puede observar el contexto es el que orienta las decisiones y el qué hacer de los gobiernos.

De esta manera se presenta un panorama general de las distintas maneras como estos modelos permiten configurar lo público a través de distintas herramientas y participación de actores en diferentes papeles y contextos propiamente.

Los distintos modelos analizados presentan diferentes herramientas para su consolidación, así como también postulados que permiten, no sólo su comprensión teórica, sino también las dinámicas en las que se mueven los distintos actores que participan en éstos. Y de esto anterior parte su legado a la gestión pública, razón por la cual, tras este repaso teórico, podremos determinar las variables del modelo propuesto por Juan Manuel Santos y así poder determinar bajo que modelos y enfoques de gestión trabaja su propuesta del Buen Gobierno.

## **Capítulo II - Análisis de Discurso Juan Manuel Santos – Buen Gobierno.**

Después de este repaso, por la manera como se ha venido configurando lo público, a través de los distintos modelos y enfoques de la gestión pública, se procederá a estudiar la propuesta de Juan Manuel Santos.

El actual presidente de Colombia en el año 2010, durante su discurso de posesión, propone al buen gobierno como modelo orientador de la gestión pública colombiana. En ese mismo año, durante la entrega del premio de alta gerencia, propone a Colombia como un modelo de gestión, hablando del buen gobierno y sus pilares como modelo innovador. ¿Hasta qué punto se puede considerar como innovadora esta propuesta de Santos?

En el presente capítulo se abordará metodológicamente a través de herramientas de análisis del discurso, que permitan caracterizar y obtener las variables más importantes del modelo propuesto por Santos. Esto anterior se trabajará desde los

discursos de; 1) posesión presidencial 2010, 2) Entrega del premio nacional de Alta Gerencia 2010, y finalmente 3) posesión presidencial 2014.

### **Aproximación al análisis de discurso como método.**

Jørgensen & Louise (2002) afirman que es en la última década que el análisis del discurso, y la palabra propiamente, ha tomado un papel importante en la configuración de las relaciones presentes en el mundo. Al ser la palabra “discurso” utilizada en diferentes contextos, el concepto y su definición pueden ser utilizados de manera vaga para la academia.

Se entiende entonces que cuando se habla de “discurso” se puede ver al lenguaje estructurado en diferentes formas o acuerdos. Como es el caso del “discurso medico” o el “discurso político” en el cual se centrará este trabajo de grado.

El análisis de discurso busca estudiar los patrones derivados de las formas en las que se presenta éste. De esta manera se puede hablar del discurso “como una forma particular de hablar y entender el mundo (o un aspecto de este)” (Jørgensen & Louise, 2002, p.1).

El análisis de discurso, como herramienta disciplinaria de las ciencias sociales y humanas centra su trabajo en estudiar las distintas relaciones que puedan surgir de un discurso, ya sea escrito u oral. Como se mencionó anteriormente, por medio del análisis de discurso podremos ubicar las principales palabras del discurso expuesto por el presidente Juan Manuel Santos en tanto éstas permitan caracterizar su propuesta de modelo de Buen Gobierno y posteriormente compararlas con los modelos expuestos en el capítulo anterior.

Para demostrar mediante el análisis de discurso, las esenciales características de la propuesta del presidente Santos inicialmente se elaborará un cuadro sintético con las principales ideas de cada discurso que facilitará la comprensión de éstos. Posteriormente, se plasmará en gráficos de nubes las palabras más utilizadas por Santos en sus discursos, haciendo énfasis en algunas palabras que faciliten ver la esencia principal del Buen Gobierno acompañado de un análisis a la gráfica con el número de repeticiones de las palabras más usadas en los discursos, finalmente, se analizarán sustracciones del discurso en tanto se identifiquen elementos o

conceptos que puedan evidenciar algún modelo de gestión expuestos anteriormente.

Así pues, en el presente capítulo se busca dar un panorama a la propuesta de ver a Colombia como modelo de gestión pública que hace Santos, en tanto sus discursos permitan una correcta caracterización para un posterior análisis del Buen Gobierno, esto a través de las palabras emitidas en sus discursos, así como de la extracción e interpretación de la oratoria presentada en los distintos momentos a analizar.

También se busca a partir de palabras claves, que hagan alusión a la gestión pública, interpretar la oratoria del presidente con el fin de entender cómo diferentes conceptos se interrelacionan con la teoría expuesta en el capítulo anterior y dar un panorama a los procesos deseados en la propuesta de Buen Gobierno.

### **Herramientas para el análisis de discurso.**

Los 3 discursos presentados anteriormente serán analizados desde la herramienta Tagul. Ésta herramienta fue utilizada con la finalidad de crear nubes de palabras. Así mismo, es una herramienta 2.0 que permite el análisis lingüístico de los textos deseados.

La nube de palabras, es una gráfica que busca observar la importancia de las palabras utilizadas en un discurso en tanto al número de repeticiones que aparecen en éstos. Es así, que por medio de esta herramienta se buscará encontrar cuál es el énfasis que Juan Manuel Santos realiza en los distintos discursos utilizados, observando la temática de estos, así como el total de repeticiones de las palabras más recurridas por el presidente.

Las palabras más grandes del gráfico serán aquellas que más repeticiones presentan en el discurso, las más pequeñas son aquellas que tienen un peso importante en la lógica utilizada por Santos para sus discursos pero que no llegan a ser reiterativas y enfatizadas.

## **Análisis del discurso – Presidente Juan Manuel Santos.**

### **1- Posesión presidencial Colombia 2010 – 2014.**

<b>Año.</b>	2010.
<b>Contexto.</b>	<p>Cambio presidencial, del gobierno de Álvaro Uribe Vélez.</p> <p>Cambio de la política de seguridad democrática a la propuesta de Buen Gobierno enmarcada por Juan Manuel Santos.</p> <p>Bicentenario de la República de Colombia.</p>
<b>Resumen.</b>	<p>Enmarcado en el tema del bicentenario independentista de Colombia, Juan Manuel Santos hace una revisión a los problemas centrales que aqueja el país, y que imposibilitan una completa libertad, libertad por la que lucharon los libertadores de la patria.</p> <p>Así mismo, constantemente se habla de un gobierno de unidad nacional, no sólo de carácter político, sino como una especie de invitación para que todos en calidad de ciudadanos logremos una colectividad que permita conseguir objetivos enmarcados en desarrollo económico y social. Se habla de vivienda, salario justo y acceso a la educación y salud en tanto estas permitan al ciudadano pensar de manera colectiva, y así, trabajar en un futuro común.</p> <p>El bicentenario de independencia es utilizado como eje articulador, y central, para mencionar la deseada unidad nacional.</p>
<b>Key Words.</b>	Unidad nacional, democracia, desarrollo social y económico, prosperidad, Buen Gobierno.

Fuente: Elaboración propia a partir de Santos (2010).

A partir de estos grandes rasgos de la administración que propone Santos, el resto del discurso fue analizado a partir de la herramienta Tagul que se expondrá a continuación:



Elementos como la transversalidad pueden observarse presente en el discurso en la medida que Santos habla de la Unidad Nacional como algo que “Implica convocar las mejores inteligencias y las mejores voluntades para construir entre todos un mejor país” (Santos, 2010).

La atención a la población está dirigida cuando el presidente dice garantizar y velar por la alimentación y dotación de herramientas para la población joven en educación. Por otro lado, promueve la creación del ministerio del trabajo y desarrollo laboral como entidad pública encargada de trabajar por las garantías de acceso al empleo. En este apartado se puede ver rasgos de un modelo de NSP en tanto se delega un servicio a una entidad pública por medio de sus funcionarios y orientada al ciudadano.

“Impulsaremos la integración y la colaboración de las universidades con las empresas para que se imparta una educación pertinente que contribuya al desarrollo y al empleo” (Santos, 2010). En este apartado se puede observar una dinámica de Gobernanza, ya que hay un espacio de interacción de distintos sectores que involucra finalmente al tercer sector (ciudadanos) con la finalidad de aportar a la formación y educación de los jóvenes.

En tanto al Buen Gobierno propiamente Santos (2010) afirma: “He dicho que aplicaré en mi administración los postulados del buen gobierno, y así lo haré. Los principios de eficiencia, eficacia, de transparencia, de rendición de cuentas van a presidir las actuaciones del Gobierno Nacional”. Así mismo se tocan temas como el pudor por el manejo de lo público.

## 2- Discurso emitido en la entrega del Premio Nacional de Alta Gerencia.

<b>Año.</b>	2010.
<b>Contexto.</b>	A través del premio nacional de alta gerencia se busca dar un reconocimiento a entidades y funcionarios públicos que demuestran experiencias exitosas en su administración.
<b>Resumen.</b>	El tema central de este discurso está articulado a todo lo que es la propuesta de Buen Gobierno. En una primera instancia se habla del Buen Gobierno como modelo



pues se repite un total de 17 veces. “Público” y “pública” se repiten 13 y 14 veces respectivamente.

Este discurso juega un papel central en la caracterización del modelo de Buen Gobierno propuesto por Santos. A partir de esta premiación se hablará de el Buen Gobierno como modelo inspirador a las diferentes administraciones territoriales, así como a los funcionarios públicos.

Hay un primer acercamiento a los modelos expuestos en el capítulo anterior cuando el presidente se refiere a “Una Gestión Pública Efectiva debe estar orientada a resultados, innovar y desarrollar iniciativas de eficiencia, como es la racionalización de trámites al interior de las entidades, los servicios compartidos, un mejor control interno, un mejor uso de la tecnología” (Santos, 2010). Por un lado, se habla de la gestión orientada a resultados (en primera medida no se habla de productos o impactos), y por otro al uso de las TIC, en relación con los procesos estatales y de control, como se propone en el modelo de NSP.

Complementando la idea anterior se afirma: “cuando uno habla de la lucha contra los trámites, de simplificar los procesos, siempre se habla de la relación entre el ciudadano y el Estado. Pero al ciudadano lo que realmente le interesa es que el Estado dentro del Estado funcione bien” (Santos, 2010). Poniendo al ciudadano en papel de ciudadano mismo y al Estado en función de servir.

El valor, desde la propuesta de Santos, es entendida como: “no es innovar por innovar sino generar valor agregado. Así como en las empresas se le agrega valor al producto, aquí se le agrega valor al servicio público y al servicio hacia el ciudadano” (Santos, 2010). Así, se podría hacer referencia al modelo de Valor Público.

El presidente propone al Buen Gobierno como la capacidad del Estado para mejorar su gestión, la participación ciudadana y la interlocución de éste último con la ciudadanía. “Es una actitud, es una filosofía de trabajo, y sobre todo de trabajo en equipo, que diría que se basa en cinco puntos, cinco pilares” (Santos, 2010).

Los 5 pilares son respectivamente: 1) uso eficiente de los recursos, 2) transparencia y rendición de cuentas, 3) participación ciudadana en procesos de



Fuente: Elaboración propia a partir de Santos (2014) y la herramienta Tagul<sup>24</sup>.

El discurso de posesión para el periodo presidencial 2014 – 2018 fue emitido el día 7 de agosto del mismo año y contó con un total de 3284 palabras. De éstas la más repetida fue la palabra “Colombia” con un total de 25 veces.

En este evento la segunda palabra más utilizada fue “país” con un total de 24 veces, seguido de “paz” con una repetición de 21 veces.

El discurso de posesión para el periodo presidencial de 2014 – 2018 centra su ser en el contexto que vive Colombia, un acercamiento a la resolución del conflicto armado.

La propuesta de administración y gestión que Santos propone para este periodo, trabaja bajo los pilares fundamentales de paz, equidad y educación. Bajo estos pilares se puede ver por el lado de la paz un acercamiento a la participación y empoderamiento de la ciudadanía al afirmar: “Y no sobra recordarlo: serán los colombianos los que refrendarán el acuerdo final que allí se alcancen. ¡Serán ustedes, los colombianos, quienes tengan la última palabra!” (Santos, 2014).

Por otro lado, en los pilares de equidad y educación aún se puede observar rasgos de un gobierno asistencialista que busca saciar a la población vulnerable de estos factores, asistencia característica del Estado de bienestar caracterizado por el modelo burocrático de gestión pública.

Este discurso presenta una gran importancia en este trabajo de investigación, pues logra corroborar la premisa de la importancia de entender el contexto de un país para adaptar mecanismos y herramientas que fortalezcan los procesos de toma de decisión.

A partir de este discurso se instaura un contexto en el país, como marco para hablar de gestión pública, y por medio de los discursos anteriores encontramos las características principales de la propuesta de Juan Manuel Santos con el Buen Gobierno.

---

<sup>24</sup> Resultados obtenidos tras la eliminación de artículos, preposiciones y conjunciones.

Atendiendo la centralidad de los distintos discursos, se puede ver la propuesta de Santos enmarcada en la paz, y a través de la cual diferentes pilares y herramientas de gestión girarán en torno a ella. Esto anterior se entenderá al Buen Gobierno y la propuesta de Santos de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración propia.

De esta manera se interpreta que el buen gobierno gira en torno a sus 5 pilares, y de esta manera se configura la propuesta de Santos. Adicionalmente hay que resaltar el contexto colombiano, como se ha observado a lo largo de los modelos expuestos, éste es el que brinda los cambios en la gestión pública. Así pues, la paz enmarca y da pie a la propuesta de Buen Gobierno como modelo de gestión.

Mencionado esto, se puede determinar la esencia del Buen Gobierno y compararlo con los modelos expuestos anteriormente y así poder corroborar si la propuesta de Santos es innovadora o si el Buen Gobierno es un cruce de variables de los distintos modelos de gestión.

### **Capítulo III – Análisis de variables, conclusiones y recomendaciones.**

A partir de los dos capítulos anteriores se puede observar dos cosas: Por un lado, se realiza un barrido a la evolución de la gestión pública y a la manera en la que se configuran los diferentes modelos de gestión pública, evidenciando sus herramientas y características esenciales que permitieron la consolidación de éstos en distintos momentos. Con esto anterior el autor insiste en la necesidad de entender el contexto en el que se mueven los gobiernos, para así poder adoptar alguno de los modelos anteriormente expuestos.

Tras este primer repaso por los distintos modelos de gestión pública, queda evidenciado como el desarrollo de la sociedad ha exigido a los gobiernos a adoptar medidas que permitan la configuración de lo público basado en principios de eficiencia y eficacia, para así, lograr legitimar sus gobiernos y llevar a cabo, a través de la gestión pública, una correcta administración de lo público.

Finalmente se trabaja en la propuesta de Santos, por medio del análisis de discurso, para obtener variables que permitan describir al Buen Gobierno, para lo cual el siguiente capítulo se divide en 3, 1) Buen Gobierno: se abordará, a través de los resultados del análisis, la caracterización de la propuesta de Santos con el fin de observar su esencia y composición como modelo, 2) se realizará un esquema con los diferentes modelos expuestos en el primer capítulo para poder hacer una comparación con el Buen Gobierno, 3) a modo de conclusión se dará respuesta a la hipótesis de la investigación observando si el Buen Gobierno es un modelo innovador o se configura a partir de un cruce de variables de los distintos modelos teóricamente consolidados.

### **Buen Gobierno.**

El Buen Gobierno, propuesto por Santos, se fundamenta en 5 pilares fundamentales, como anteriormente se demostró. Adicional a esta configuración, en tanto al contexto hay que centrarlo en el proceso de paz y en cómo este da un marco de participación para los retos que el posconflicto plantea en el país.

Tras los resultados encontrados en el análisis de discurso, y para complementar la caracterización del Buen Gobierno se debe comprender a profundidad los pilares

sobre los cuales se articula la propuesta, dicho lo anterior los 5 pilares del Buen Gobierno se componen de la siguiente manera:

<b>Buen Gobierno.</b>	
Uso eficiente de los recursos.	Se habla de una confianza de los ciudadanos hacia el servidor público. Se invita a los funcionarios públicos a desarrollar técnicas de innovación para crear eficiencia en el uso de los recursos. Parte de la innovación se le otorga a las alianzas público – privadas que permiten al gobierno llegar a sus metas.
Transparencia y rendición de cuentas.	Se hace un llamado al servidor público, debe ser éste el que sirva a la sociedad y no al contrario, pues de lo contrario se cae en antivalores como la soberbia y por ende un mal servicio. La transparencia se menciona en tanto a una información de calidad, que brinde a la ciudadanía credibilidad y por ende legitimidad al Estado. Gobierno en línea como mecanismo de información y trámites de la ciudadanía.
Participación.	Motivar a la creación de una cultura ciudadana que se interese en los asuntos públicos. “Urna de cristal” como mecanismo exitoso de participación ciudadana, a través de sugerencias o críticas.
Lucha anticorrupción.	Se crea el estatuto anticorrupción, mediante el cual se busca ser severo con las personas que sean corruptas, dándoles penas severas para proteger los recursos que conciernen a toda la ciudadanía.
Vocación del servicio público.	Hacer atractiva la carrera administrativa, para convocar a las mejores fuerzas civiles a hacer parte de esta. Se convoca a esta carrera en la medida que todo puedan participar en el Buen Gobierno, evocando la corresponsabilidad y cooperación.

Fuente: Elaboración propia a partir de Santos (2010).

De esta manera, con el esquema anterior podemos observar en la teoría cuál es la propuesta que Juan Manuel Santos maneja en torno al Buen Gobierno, y se puede complementar con el análisis de discurso, en la medida que éste nos permite extraer los procesos y mecanismos que llevan al desarrollo de la propuesta, a

través de la forma en la que el presidente Santos da a entender los fundamentos y su posterior materialización en acciones como anteriormente se mencionaron.

A continuación, se presenta una síntesis de los modelos de gestión pública estudiados, y a través de estos esquemas se procederá a observar las variables concretas de los distintos modelos que permitan a la investigación determinar si la propuesta de modelo de Buen Gobierno es innovadora, hasta qué punto, o si está conformada por un cruce de variables de distintos modelos anteriores.

### **Modelos de Gestión Pública<sup>25</sup>.**

Los modelos de gestión pública, como se pudo corroborar en la construcción del marco teórico, son aquellos que brindan herramientas y mecanismos que permiten una correcta administración pública. Es decir, son los procedimientos de toma de decisión que conllevan a la materialización de la administración pública para los gobiernos, de igual manera juegan un papel fundamental en la construcción del Estado propiamente.

	<b>Modelo Burocrático</b>	<b>NGP</b>	<b>Gobernanza</b>	<b>BG</b>	<b>NSP</b>
<b>Contexto.</b>	Control.	Competencia.	Interconexión	-	Confianza.
<b>Características.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regido por la norma.</li> <li>• Modelo jerárquico.</li> <li>• Especialización de la carrera administrativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopción del modelo gerencial en el sector público.</li> <li>• Descentraliza ción como herramienta de autonomía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca la participación del ciudadano en asuntos públicos.</li> <li>• A través de consulta y colaboración busca generar impacto en la sociedad y así mismo ganar legitimidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se separa de la idea de eficiencia del Gobierno.</li> <li>• Busca generar un impacto en la sociedad y a través de ella retomar legitimad hacia el Estado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se centra en el cambio de actitud por parte de los funcionarios y del ciudadano. El primero en la calidad de servicio y el segundo en tanto a motivar su interés en la esfera pública.</li> </ul>
<b>Procesos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Según dicte la norma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo gerencial del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interacción de primer,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos orientados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno en línea.</li> </ul>

<sup>25</sup> Para comodidad del lector se realiza el esquema en dos partes.

		sector privado.	segundo y tercer sector.	al impacto. • Adaptación de estrategias dependen del contexto.	• Participación y rendición de cuentas.
<b>Actores.</b>	• Norma. • Servidores públicos.	• Proveedores. • Contratistas. • Ciudadano – cliente.	• Líderes sociales. • Tercer sector.	• Instituciones.	• Servidor público. • Ciudadano como ciudadano, no cliente.
<b>Key Words.</b>	• Ley. • Norma. • Jerarquía.	• Modelo gerencial. • Alianzas público – privadas. • Concesión.	• Transversalidad. • Multinivel. • Intersectorial.	• Contexto. • Impacto.	• E-government. • Servicio público.

Fuente: Elaboración propia.

	<b>GporR</b>	<b>GparaR</b>	<b>GPD</b>	<b>Valor Público</b>
<b>Contexto.</b>	Eficacia.	Social.	Participación.	Innovación.
<b>Características.</b>	• Reforma institucional que a través de metas fijadas centra su qué hacer en la entrega de productos de una política pública o proyecto.	• A diferencia de la GporR busca obtener sus metas mediante el impacto que se genere en la sociedad.	• Busca una inclusión y participación activa de todos los actores de la política. • A través de la deliberación se busca crear un puente entre la ciudadanía y el gobierno para hacerlos partícipes en la toma de decisión.	• Como su nombre lo indica se centra en la creación de valor público. • Plantea la intención de hacer al servidor público como actor innovador de política. • Busca la mayor satisfacción posible para el ciudadano.
<b>Procesos.</b>	• Fija metas claras, se centra en el proceso y en la consecución de éstas. La entrega del producto como evaluación.	• Proceso de seguimiento continuo para dar alertas tempranas a fallos durante el proceso. • Busca generar impacto en la	• Procesos de convocatoria y contacto directo con la población. • La deliberación recurre a la participación, sin embargo, esta última no deriva	• Procesos de innovación que rompan los esquemas tradicionales. • Gestión estratégica institucional orientada a la

		sociedad.	necesariamente en la deliberación.	creación de valor en la sociedad.
<b>Actores.</b>	• Instituciones.	• Instituciones.	• Sociedad civil.	• Servidor público como líder e innovador. • Instituciones.
<b>Key Words.</b>	• Misión, visión, metas, evaluación de procesos, productos.	• Impacto.	• Participación, deliberación.	• Satisfacción, servicio, valor.

Fuente: Elaboración propia.

### **Análisis de variables.**

Tras la identificación de variables que caracterizan a los distintos modelos de gestión pública, se pretende identificar los procesos que consolidan los pilares del Buen Gobierno de Santos, para así poder identificar si éstos se relacionan de manera directa con alguno de los modelos de gestión pública anteriormente mencionados.

- 1) Uso eficiente de los recursos: En este punto, como anteriormente se mencionó, gira en torno a la confianza, la innovación y las APP<sup>26</sup>. En primer lugar, la confianza en el Buen Gobierno hace referencia al servicio del funcionario público en medida que genere confianza a la ciudadanía con el uso de los recursos, y aquí se toma el segundo punto la innovación (orientada a crear valor agregado<sup>27</sup> en la sociedad), recurso que se debe utilizar dada la escasez de recursos con los que se cuenta para llevar a cabo una correcta administración pública. Finalmente, como medida para conseguir esa eficiencia en el uso de los recursos, Santos propone las APP como herramienta que lleve a este fin.

Así pues, se evidencian rasgos de 3 modelos, NSP en tanto a la confianza, Modelo de Valor Público en referencia a la innovación por parte del

<sup>26</sup> Alianza público – privada.

<sup>27</sup> Juan Manuel Santos en su discurso, habla de cómo la innovación debe generar un valor, llamándolo valor agregado pero que se interpreta de la misma manera que el modelo de Valor Público propone.

funcionario público y finalmente APP como medida de eficiencia, método utilizado por la NGP tras la crisis fiscal del Estado.

- 2) Transparencia y rendición de cuentas: En primera medida se habla del servir a la ciudadanía por parte del funcionario público, para posteriormente resaltar la importancia en la calidad de la información. De igual manera, en el discurso se hace alusión a herramientas de gobierno electrónico que acerca a la ciudadanía a los procesos de control y al gobierno mismo.

Este pilar se relaciona directamente con el modelo de NSP, en primera instancia por el tema de servir al ciudadano, pues es uno de los componentes fundamentales del modelo. La referencia a las herramientas electrónicas que propone el NSP para la participación, legitimidad y control ciudadano están presentes de cierta manera en este segundo pilar de Buen Gobierno.

- 3) Participación: Acercar al ciudadano a los asuntos públicos, promoviendo su interés en esta esfera.

En este punto es importante tomar como ejemplo la “Urna de Cristal<sup>28</sup>” de la que se habla en el discurso. Ésta aparece como una herramienta que sirve de puente entre el ciudadano y el gobierno, en la medida que permite la activa participación del ciudadano para opinar en asuntos públicos. Al ser una plataforma virtual puede entenderse como herramienta de gobierno electrónico, nuevamente aludiendo al modelo de NSP y las medidas que propone para mejorar la calidad del funcionario público.

Así mismo, es importante retomar la idea de BG que dice que el contexto es aquel que brinda el camino que deben tomar los Estados para consolidar una buena gestión de lo público. En ese sentido, la paz como contexto de gobierno colombiano va a servir para crear retos en tanto a la participación ciudadana, ya que éstos serán aquellos que aprueben lo conseguido tras las negociaciones con la guerrilla de las FARC en La Habana, Cuba.

---

<sup>28</sup> Es una plataforma creada por el gobierno que promueve la participación del ciudadano, así como también la transparencia por parte de los funcionarios. Sirve como herramienta que busca transformar la relación ciudadanía – Estado.

4) Lucha anticorrupción: Constante tema de preocupación para el gobierno colombiano. Mediante esta preocupación se crea el estatuto anticorrupción que se puede considerar como un mecanismo innovador, que busca penalizar los procesos de corrupción derivados de recursos públicos o malas administraciones.

Si bien es un mecanismo innovador, no otorga herramientas que orienten la gestión pública y por ende derive en procesos de gobierno.

5) Vocación del servicio público: Se busca convocar las mejores capacidades de las personas para que se interesen en formar parte de la carrera administrativa, haciendo atractivo el ingreso a esta y así fortalecer al Estado desde la composición de la ciudadanía misma.

En este último pilar se puede ver como se hace la invitación para hacer una especialización de las funciones en el ingreso a la carrera administrativa, si a esto se le suma que en Colombia muchas instituciones aún poseen una fuerte jerarquía en sus estructuras se puede hablar del modelo burocrático de gestión.

### **Conclusiones y recomendaciones.**

Dando respuesta a la pregunta de investigación, y tras el análisis realizado en el trabajo de grado, se puede ver que Colombia no es un modelo de gestión, por el contrario, sus mecanismos de gestión se ven fundamentados en un cruce de variables de los distintos modelos teóricamente constituidos.

De esta manera, las conclusiones de la presente investigación, se presentan de la siguiente manera:

#### **¿Colombia como modelo de Gestión?**

La propuesta de Juan Manuel Santos, en su discurso de ver a Colombia como modelo de gestión gira en torno al Buen Gobierno. Como se expuso a lo largo de la investigación, la propuesta se puede ver constituida por una serie de variables que hacen alusión a los diferentes modelos consolidados en la práctica y la teoría.

Los distintos modelos de gestión trabajados en la investigación, derivan de contextos en los que se busca saciar las problemáticas o críticas provenientes de

modelos anteriores. Así pues, se puede concluir que en Colombia no se ha dado en ningún momento una reforma que permita comprender su contexto, y sus necesidades, sino que por el contrario se trata de adoptar modelos y herramientas de distintos países que dificultan su implementación en el país dado el mencionado contexto, confirmando que se da un isomorfismo que trae la adopción de distintos modelos, repito, sin tener en cuenta que se trae a un contexto totalmente diferente del que se adopta dicho modelo.

Hay que recalcar también los numerosos problemas por los que atraviesa el país, si bien hay una ilusión referente al fin del conflicto armado, en el país no se siente una presencia estatal, no sólo en sentido de seguridad, sino en cobertura de redes y acceso al internet, en pobreza extrema y en temas de corrupción<sup>29</sup>. Es en este sentido que a través de estas problemáticas se estructura el discurso de los distintos gobiernos, y en el caso del Buen Gobierno de Santos se entiende que la aplicación de los 5 pilares, mencionados anteriormente, no se pueden entender como modelo pues no se ha dado una construcción del Estado legitimado por la sociedad a través de la confianza, con reformas exitosas que permitan a otros países ver como modelo a Colombia.

### **¿Buen Gobierno como modelo innovador?**

El Buen Gobierno, para el caso colombiano, se puede ver constituido sobre variables sólidas que permiten su comprensión y caracterización, sin embargo, a través del análisis se pudo determinar que cada uno de los pilares están constituidos en un cruce de variables de los modelos de gestión expuestos a lo largo del trabajo de grado.

---

<sup>29</sup> Datos que sustentan esta idea pueden ser: El Tiempo, a través del Departamento Administrativo Nacional de Estadística indica que el índice de pobreza y pobreza extrema para el año inmediatamente anterior (2015) es de 27,8% y 7,9% respectivamente. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/cifra-de-pobreza-y-pobre-extrema-en-colombia-2016/16525815>

Adicionalmente la imagen de favorabilidad respecto a la imagen del presidente Santos, con respecto al presente año, es de sólo 25% como lo presenta la revista Semana en su artículo. Recuperado de: <http://www.semana.com/nacion/articulo/colombia-opina-la-imagen-de-santos-cae-en-las-encuestas/464851>

En el discurso de Santos se habla del Buen Gobierno en referencia a otro país “Por el contrario, en un país como Singapur, que se convirtió en el modelo en el mundo entero de Buen Gobierno, todo el mundo lo que quiere es entrar a hacer parte del Gobierno” (Santos, 2010). Y así pues se puede entender que el Buen Gobierno a pesar de ser construido sobre un cruce de variables de distintos modelos, puede comprenderse dentro de la palabra modelo, expuesta al inicio de la investigación, siendo adoptado como modelo orientador de la gestión pública de otros gobiernos.

### **La importancia del contexto y la gestión pública en la configuración del Estado.**

A lo largo del desarrollo de los distintos modelos de gestión pública hay que entender dos cosas: en primera medida, el contexto siempre será el punto de partida para adoptar herramientas y mecanismos que permitan consolidar una adecuada gestión pública, como proceso de toma de decisión para saciar las necesidades que atravesase algún gobierno.

Por otro lado, se logró comprender cómo la gestión pública brinda herramientas, mecanismos y recomendaciones para consolidar una correcta administración pública, así como la construcción del Estado. En este punto en bueno volver al caso colombiano, pues si bien hay un intento de consolidar una propuesta, como lo es el Buen Gobierno, se entiende que Colombia no ha vivido un proceso exitoso de reformas que permitan la construcción del Estado, esto último en relación con los problemas ya mencionados, así como el difícil contexto en el que ha girado la construcción del Estado y de la administración pública colombiana.

A modo de recomendación, y recogiendo las ideas anteriores, para lograr consolidar a Colombia como modelo de gestión innovador se debe empezar por reconocer el contexto, enmarcarlo y de ahí partir para construir herramientas de gestión que configuren la administración pública del gobierno. De esta manera no se incurre en errores como los ocurridos con el isomorfismo de la gestión pública aplicada a las administraciones latinoamericanas.

Si bien hay modelos que sirven como sistemas de orientación a los propios, es importante entender el contexto no sólo propio sino del país en donde se considera existió una experiencia positiva tras el uso de algún modelo de gestión.

De igual manera, la gestión pública debe ser entendida minuciosamente, es decir, hay que comprenderla en su totalidad y tener claridad de las herramientas utilizadas para consolidar un correcto proceso de toma de decisión, ya que una buena administración se da tras la materialización de los procesos y mecanismos aplicados en la gestión pública de un Estado.

### **Bibliografía**

- Aguilar, L. (2010). *Gobernanza: El nuevo proceso de gobernar*. México: Fundación Friedrich Naumann para la libertad.
- Arenilla Saenz, M. (2010). *La administración entre dos siglos*. Madrid: Instituto nacional de administración pública.
- Barzelay, M. (1998). *Atravesando la burocracia. Una nueva perspectiva de la administración pública*. México: Fondo de cultura económica.
- Barzelay, M. (2003). *La nueva gestión pública*. México: Fondo de cultura económica.
- Bazaga, I. e. (1998). *El consumo y la calidad de los servicios públicos. Estudio de caso de la ciudad de Coslada*. Madrid: Comunidad de Madrid-Ayuntamiento de Coslada.
- Benington, J., & Moore, M. (2011). *Public value: theory and practice*. Great Britain: Palgrave Macmillan.
- Bobbio, N., Matteucci, N., & Pasquino, G. (2000). *Diccionario de Política*. México: Siglo Ventiuno Editores.
- Brugué, Q. (2004). Modernizar la administración desde la izquierda: burocracia, nueva gestión pública y administración deliberativa. *Revista Reforma y Democracia* N°29.
- Brugué, Q. (2011). Recuperar la política desde la deliberación. *Revista Internacional de Organizaciones* n°7, 157-174.
- Cejudo, G. (2011). *Nueva Gestión Pública*. México: Escuela de administración pública del df y secretaría de educación del df.
- Del Pino, E. (2004). ¿Por qué importan los ciudadanos? Tipos de actitudes y consecuencias para el modelo de administración y la vitalidad democrática. *Reforma y democracia*, n° 29.
- Denhart, R., & Denhart, J. (2000). The New Public Service: serving rather than steering. *Public Administration Review*, 549-559.

- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2005). *New Public Management is dead - Long live Digital-Era Governance*. Oxford University Press.
- Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. *International Public Management Journal* 4.
- Iacoviello, M., & Pulido, N. (2008). Gestión y gestores de resultados: cara y contracara. *Reforma y Democracia N° 41*, Caracas.
- Jørgensen, M., & Louise, P. (2002). *Discourse Analysis as Theory and Method*. London: SAGE Publications.
- Majone, G. (1997). *Evidencia, argumentación y persuasión en la formulación de políticas*. México: Fondo de Cultura Económica .
- Marinez, F. (2013). *La gestión del nuevo servicio público*. Montevideo, Uruguay: XVIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.
- Martín Olmos. (2009). *La Gestión por Resultados: surgimiento y estado actual del debate*. Buenos Aires:  
 Ponencia presentada en el XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la administración pública.
- Martins, H. F., & Marini, C. (2010). *Una guía de Gobernanza para Resultados*. Brasilia: Instituto Publix.
- Moore, M. (1998). *Gestión Estratégica y creación del valor público en el sector público*. Barcelona: Paidós.
- Mulgan, G. (2009). *The Art of Public Strategy. Mobilizing power and knowledge for the common good*. New York: Oxford University Press.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government*. Wokingham: Addison-Wesley.
- Ramió, C. (2001). *Los problemas de la implantación de la Nueva Gestión Pública en las administraciones públicas latinas: modelo de Estado y cultura institucional*. Caracas: CLAD Reforma y Democracia N°21.
- Rodríguez, A. D. (2004). *Diccionario Político*. Bs. As., Argentina: Claridad S.A.
- Rothstein, B. (2012). Good governance. En D. Levi-Faur, *The Oxford handbook of governance* (págs. 143-155). New York: Oxford University Press.
- Santos, J. M. (7 de Agosto de 2010). *Presidencia de la República de Colombia*. Obtenido de [http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2010/Agosto/Paginas/20100807\\_15.aspx](http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2010/Agosto/Paginas/20100807_15.aspx)
- Santos, J. M. (2 de Diciembre de 2010). *Presidencia de la República de Colombia*. Obtenido de [http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2010/Diciembre/Paginas/20101202\\_17.aspx](http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2010/Diciembre/Paginas/20101202_17.aspx)
- Santos, J. M. (7 de Agosto de 2014). *Presidencia de la República de Colombia*. Obtenido de [http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2014/Agosto/Paginas/20140807\\_03-Palabras-del-Presidente-Santos-en-su-posesion-para-el-periodo-presidencial-2014-2018.aspx](http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2014/Agosto/Paginas/20140807_03-Palabras-del-Presidente-Santos-en-su-posesion-para-el-periodo-presidencial-2014-2018.aspx)

Subirats, J. (1994). *Policy instruments, public deliberation and evaluation processes*. Madrid: Centro de Estudios Avanzados de Ciencias Sociales.

Subirats, J. (2010). Si la respuesta es gobernanza, ¿cuál es la pregunta? Factores de cambio en la política y en las políticas. *Ekonomiaz 74, no. 02*, 16-34.

Weber, M. (1997). *Economía y sociedad*. México: Fondo de cultura económica.

## **ANEXOS.**

### **ANEXO 1.**

#### **Discurso del Presidente Juan Manuel Santos Calderón.**

¡Le llegó la hora a Colombia!

Bogotá, 7 ago (SIG).- El siguiente es el discurso del presidente Juan Manuel Santos Calderón, al asumir como Jefe del Estado en ceremonia realizada en la Plaza de Bolívar de Bogotá.

"¡Gracias a Dios! ¡Gracias Colombia!

Nuestro país es una maravillosa combinación de culturas, de razas, de talentos, de riquezas naturales, que nos hace únicos en el planeta.

Como un reconocimiento a esta diversidad cultural y étnica, esta mañana acudí, con mi familia, al gran templo ceremonial de Seiyua, en la Sierra Nevada de Santa Marta.

Allí nos reunimos con líderes y representantes de los pueblos Kogi, Arhuaco, Wiwa y Kankuamo, herederos de la milenaria cultura Tayrona.

Ellos nos antecedieron en la posesión de estas tierras, y aún hoy velan desde sus resguardos por el equilibrio que debe regir nuestra nación y nuestra relación con el universo.

En un acto simbólico, pero con trascendental significado, los “mamas” me entregaron un bastón de mando y un collar con cuatro piedras.

Una representa la tierra que debemos cuidar.

Otra representa el agua que es la fuente de la vida.

Otra representa la naturaleza con la que debemos estar en armonía.

La cuarta representa el gobierno, que debe respetar el orden de la naturaleza y la voluntad del Creador.

Tierra, agua, naturaleza y buen gobierno –esos símbolos preciados – harán parte integral de la administración que hoy comenzamos.

El mensaje de nuestros “hermanos mayores”, porque lo son, de los guardianes del equilibrio universal, hoy lo transmito, emocionado, a los más de 45 millones de compatriotas que venimos de esa herencia indígena, del legado de España, del rico aporte africano, y de tantas otras vertientes que han construido lo que somos.

Es el mensaje de la vida, de la armonía, y de la unidad dentro de la diversidad.

Es el mensaje de la Colombia pacífica y sabia que queremos dejar a nuestros hijos.

Haciendo honor a ese mensaje, hoy reitero solemnemente, en esta histórica Plaza de Bolívar, que presidiré un Gobierno que será de Unidad Nacional y que buscará la prosperidad social para todos los colombianos.

Hace doscientos años, en esta misma plaza, un puñado de neogranadinos dio los primeros pasos en nuestro camino hacia la independencia.

Somos la generación del Bicentenario: una generación con sentido del pasado y con vocación de futuro.

Al asumir el cargo de Presidente de la República de Colombia, el más alto honor pero también la mayor responsabilidad que otorga la Patria, siento que nos miran desde la historia nuestros padres Bolívar, Santander, Nariño y todos los hombres y mujeres que lucharon por darnos la Libertad.

Si ellos regresaran, verían con regocijo y con asombro cuánto hemos crecido en este país; cuánto se ha multiplicado; cuánto se ha transformado.

Pero también sentirían desilusión, porque doscientos años después no hemos alcanzado la justicia social ni consolidado la paz, soportes de la verdadera libertad, esa libertad por la que ellos vivieron y murieron.

Si queremos lograr el pleno desarrollo económico y social, tenemos que construir unidad entre nosotros, los herederos de la gesta libertaria.

En el bicentenario de nuestra Independencia es más oportuno que nunca que los colombianos nos decidamos por la unión y no por la confrontación.

Un gobierno de Unidad Nacional, como el que propongo, lo que plantea no es una repartición burocrática sino una gran alianza para consolidar la Colombia que todos soñamos.

El llamado que he hecho a la unidad nacional supone dejar atrás confrontaciones estériles, pendencias desprovistas de contenido, y superar los odios sin sentido entre ciudadanos de una misma Nación.

Implica convocar las mejores inteligencias y las mejores voluntades para construir entre todos un mejor país.

Significa alcanzar un gran acuerdo sobre lo fundamental, como decía Álvaro Gómez Hurtado, ese gran líder asesinado por las fuerzas oscuras que tanto daño le han hecho a nuestra patria y que nosotros estamos empeñados en acabar.

Un acuerdo en torno a la necesidad de tener una democracia vigorosa; una economía estable y próspera; una patria justa en lo económico y lo social; una Nación segura y en paz.

Lo dije el 20 de junio, y lo repito hoy ante mis compatriotas:

¡Soy y seré el Presidente de la Unidad Nacional!

Pero que quede claro: no quiero un país sin partidos ni sin controversias ideológicas.

Colombia necesita partidos sólidos, serios y de vocación permanente, con posiciones diferentes sobre la sociedad y sobre el Estado.

En su célebre discurso en el Teatro Patria, como Presidente electo de Colombia, Alberto Lleras Camargo –quien fuera el primer Secretario General de la OEA–

advirtió que “una sociedad civil sin partidos no existe, ni puede operar una democracia sin ellos”.

Tampoco puede operar una democracia verdadera sin una prensa libre –con la cual he estado comprometido toda mi vida–, sin una oposición seria, o sin el equilibrio de los contrapesos del poder.

¡Esa es la democracia que defendemos!

En nuestro tiempo, el concepto de la Libertad tiene su razón de ser y su plena expresión si está ligado a la dimensión de la justicia y a la magnitud del bienestar social.

Por ello propuse a los colombianos durante mi campaña –y ellos me respondieron con una votación tan abrumadora que me enaltece y me compromete– que Colombia tenía que dar el paso hacia la Prosperidad Democrática.

Llegó la hora de que los bienes naturales que nos fueron otorgados con tanta abundancia y que los colombianos hemos multiplicado con ingenio y sabiduría, no sean el privilegio de unos pocos sino que estén al alcance de muchas manos.

De eso se trata en esencia la Prosperidad Democrática.

De una casa digna, de un empleo estable con salario y prestaciones justas, de acceso a la educación y a la salud.

De un bienestar básico, con tranquilidad económica, en cada familia colombiana.

Sólo así, si ningún colombiano se levanta en la mañana con la incertidumbre de su sustento diario, sólo así será posible la existencia de una sociedad con fuerza colectiva, capaz de soñar un futuro común.

Si superamos el desafío de la pobreza, el potencial intelectual y económico de Colombia despegará como una fuerza incontenible.

Por ello reitero hoy, ante la estatua vigilante del Libertador, que a los pobres no los vamos a defraudar.

¡A los pobres no les fallaremos!

Trabajaremos para disminuir la pobreza con la misma intensidad y con el mismo compromiso con que combatimos –y seguiremos combatiendo– el terrorismo y otros enemigos de Colombia.

Hoy hablo a los más de dos millones y medio de compatriotas que están en situación de desempleo, y a sus familias.

Cuando dije en mi campaña que el mío sería el gobierno del Trabajo, Trabajo y más Trabajo, ¡no eran palabras vanas!

Nuestra meta es bajar el desempleo a un dígito, así como apoyar el emprendimiento para que surjan más empresas rentables, más empresas generadoras de trabajo.

Con la creación del Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral; con políticas de choque para la generación inmediata de trabajo; con leyes como la de Primer Empleo –una propuesta del Partido Liberal para dar incentivos a quienes contraten a los jóvenes que ingresan al mercado laboral–, y con el tren de nuestra economía avanzando a toda marcha, cumpliremos nuestra promesa.

Y en esto quiero ser enfático: la prioridad, la obsesión de mi Gobierno, será la generación de prosperidad social a través de la creación de trabajo.

Me comprometo con los que nada tienen y con los que se han cansado de esperar.

Todos nuestros esfuerzos, todos nuestros desvelos, hasta el último minuto de cada día, irán destinados a combatir la pobreza y el desempleo, ¡que no tienen por qué ser condiciones eternas para los colombianos!

Hablo también a los niños y jóvenes de Colombia:

Nuestro empeño será proporcionarles a todos –sin excepción, y desde la primera infancia– una nutrición y una educación de calidad en todas sus etapas, que les permita crecer como seres humanos integrales.

Queremos que cada estudiante tenga acceso a un computador personal y una formación bilingüe.

Pondremos en práctica un amplio programa de becas-crédito para que la falta de recursos deje de ser razón para que los bachilleres no ingresen a la educación técnica o universitaria.

Impulsaremos la integración y la colaboración de las universidades con las empresas para que se imparta una educación pertinente que contribuya al desarrollo y al empleo.

Reformaremos el sistema general de regalías para que –entre otras cosas– el diez por ciento de ellas se destinen en todo el país a la ciencia y la tecnología.

¡Todo con el fin de que ustedes, niños y jóvenes de Colombia, sean protagonistas activos en la sociedad global del siglo XXI!

A nuestros niños les debemos también la obligación de velar, con responsabilidad, por la preservación de nuestro medio ambiente y por el futuro de nuestro planeta.

Somos una de las naciones con mayor diversidad biológica del mundo, y con mayor riqueza hídrica, y estamos llamados a conservarlas para bien nuestro y de la humanidad.

Crearemos el Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible, y la Agencia Nacional de Aguas, para garantizar una mayor protección del agua y de nuestros recursos naturales.

Como dijo un sabio naturalista, “el mundo no es una herencia de nuestros padres, sino un préstamo de nuestros hijos”.

Por eso trabajaremos por el medio ambiente, para pagar esa deuda impostergable a las nuevas generaciones.

A las familias de Colombia; a las que lidian cada día con los problemas de salud, con los pagos de arriendos o hipotecas, con los desafíos de la vida cotidiana, quiero enviarles un mensaje de esperanza:

Trabajaremos para que tengan una salud de calidad, por su derecho a una vivienda digna, para que puedan caminar por sus calles sin temer por su seguridad.

El gobierno del presidente Uribe realizó un gran esfuerzo para aumentar la cobertura de salud, pero aún nos falta mucho por hacer.

Adelantaremos una reforma de fondo que –partiendo de la creación del nuevo Ministerio de Salud– haga énfasis en la prevención, unifique el Plan Obligatorio de Salud para todos los regímenes, y promueva el buen gobierno en el sector.

Otra prioridad de mi gobierno será hacer posible el sueño de cada colombiano de tener una vivienda digna para su familia.

Nos fijamos la meta de duplicar los subsidios y de construir al menos un millón de viviendas nuevas el próximo cuatrienio; viviendas dignas que respeten la condición humana de sus habitantes.

Desde el nuevo Ministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano articularemos las políticas para que todos los colombianos puedan decir que salen de su trabajo – ¡porque tienen trabajo! – y que van para su casa.

Y que cuando digan “su casa”, ¡es porque es propia!

Vamos a meterle el hombro a nuestras ciudades, para mejorar su seguridad y su movilidad, y para cerrar las brechas sociales y de oportunidades entre sus habitantes.

Pondremos en marcha una estrategia integral de seguridad ciudadana para que los centros urbanos sean espacios sociales, de convivencia, donde los niños, las mujeres, los ancianos, puedan jugar, caminar y vivir tranquilos, ¡sin temor ni zozobra!

Y quiero que me escuchen en los campos –en las montañas, en las llanuras, las selvas, en las costas de nuestra tierra– los campesinos de Colombia.

Vamos a defender al campesino colombiano, vamos a convertirlo en empresario, a apoyarlo con tecnología y créditos, para hacer de cada campesino un próspero Juan Valdez.

Porque ese campesino es la persona capaz de alimentar a Colombia y de ayudar a sustentar a un mundo ávido de alimentos.

Colombia puede ser una despensa productiva para el planeta, y trabajaremos con empeño para que así sea.

También vamos a trabajar para que los campesinos sean dueños de las tierras más productivas de Colombia y para que las exploten.

Los fenómenos del narcotráfico, del terrorismo, de la violencia, que ha sufrido nuestro país, hicieron que buena parte de las mejores tierras terminaran en manos de agentes de la violencia.

¡Eso lo vamos a revertir!

Presentaremos al Congreso un proyecto de Ley de Tierras, y aceleraremos los mecanismos de extinción de dominio, para que las tierras que el Estado les ha incautado a los criminales, y las que les vamos a incautar, regresen a las manos campesinas, a los que de verdad las trabajan con vocación y con sudor.

Con campos más seguros, promoveremos el retorno a sus parcelas –como ya se viene cumpliendo, con acompañamiento integral del Estado– de los desplazados y de las víctimas de la violencia.

Ante todo, los vamos a capacitar y los vamos a apoyar para que recuperen su vida productiva, en sus tierras de origen o donde se encuentren hoy en día.

Por supuesto, para lograr todos estos avances sociales, se requiere de una economía sana y próspera.

La economía de nuestro país tiene que crecer cada vez más, porque las expectativas y necesidades de nuestro pueblo crecen igualmente cada día.

Juntos, gobierno y sector privado, empresarios y trabajadores, vamos a impulsar las cinco locomotoras que harán despegar nuestra economía, con un destino cierto: el de la paz y la prosperidad; el de la paz y la creación de empleo.

Con el campo, la infraestructura, la vivienda, la minería y la innovación pondremos en marcha el tren del progreso y la prosperidad, para que jalone los vagones de la industria, del comercio y los servicios, que son los mayores generadores de empleo.

Para superar un rezago de décadas, seremos contundentes en la planeación y ejecución de las grandes obras de infraestructura que necesita el país, y exigiremos pulcritud y cumplimiento en su contratación y desarrollo.

Manejaremos las finanzas públicas con responsabilidad fiscal y con responsabilidad monetaria, no sólo para el presente, sino pensando en las futuras generaciones.

Siguiendo una adecuada regla fiscal, vamos a ahorrar los recursos de tiempos de bonanza para poder manejar con solvencia los tiempos de crisis.

Y quiero que escuchen los inversionistas de nuestro país y del mundo:

Aquí en Colombia siempre encontrarán confianza y tierra amiga.

Soy un convencido de la necesidad de la inversión para generar desarrollo y empleo, y por eso mi administración –siguiendo los lineamientos de confianza inversionista del gobierno del presidente Uribe– será amigable hacia la inversión, con reglas claras y estables.

Hablo ahora a las regiones y a las minorías de nuestro país.

En nuestro gobierno avanzaremos hacia una descentralización efectiva, que respete la autonomía regional y la diversidad que enriquece nuestra Nación.

Presentaremos al Congreso la reforma al régimen de regalías y crearemos, doctor (Armando) Benedetti (Presidente del Congreso) el Fondo de Compensación

Regional para cerrar la brecha de desarrollo entre las regiones de la periferia y el centro del país.

Un gran reto del nuevo Congreso será la aprobación, por fin, de la Ley de Ordenamiento Territorial que impulse la descentralización y desarrolle los derechos de las minorías étnicas consagradas en la Carta del 91.

Las regiones que estableció la Constitución para promover el desarrollo económico y social, van a ser una realidad.

En medio de la voluntad y el tesón de más de 45 millones de buenos colombianos, subsiste, sin embargo, una ínfima minoría que persiste en el terrorismo y el narcotráfico, en obstruir nuestro camino hacia la prosperidad.

A todas las organizaciones legales las defenderemos y a las ilegales las seguiremos combatiendo sin tregua ni cuartel.

No descansaremos hasta que impere plenamente el Estado de derecho en todos y cada uno de los corregimientos de nuestra patria.

Con la consolidación de la seguridad democrática hemos avanzado en esta dirección como nunca antes, pero falta camino por recorrer.

Llegar a este final seguirá siendo prioridad, y desde ya le pido a la nueva cúpula de nuestras Fuerzas Armadas que continúe dando resultados y produciendo avances contundentes.

Al mismo tiempo quiero reiterar lo que he dicho en el pasado: La puerta del diálogo no está cerrada con llave.

Yo aspiro, durante mi gobierno, a sembrar las bases de una verdadera reconciliación entre los colombianos.

De un desarme real de los espíritus, construido sobre cimientos perdurables que no alimenten falsas esperanzas, que no permitan más engaños y que no conduzcan a nuevas frustraciones en un país que, desde lo más profundo de su alma ensangrentada, lo que más desea es la paz.

Tenemos que asimilar la lección del pasado y aprender de los errores cometidos en esta brega por superar una confrontación que hace demasiado tiempo nos desgarró.

Es cierto que quienes no aprenden de la historia están condenados a repetirla.

Pero el pueblo colombiano ha asimilado muy a fondo la suya.

Y por eso expresa, todos los días y en todas las formas, su rechazo a quienes persisten en una violencia insensata y fratricida.

A los grupos armados ilegales que invocan razones políticas y hoy hablan otra vez de diálogo y negociación, les digo que mi gobierno estará abierto a cualquier conversación que busque la erradicación de la violencia, y la construcción de una sociedad más próspera, equitativa y justa.

Eso sí –insisto– sobre premisas inalterables: la renuncia a las armas, al secuestro, al narcotráfico, a la extorsión, a la intimidación.

No es la exigencia caprichosa de un gobernante de turno.

¡Es el clamor de una Nación!

Pero mientras no liberen a los secuestrados, mientras sigan cometiendo actos terroristas, mientras no devuelvan a los niños reclutados a la fuerza, mientras sigan minando y contaminando los campos colombianos, seguiremos enfrentando a todos los violentos, sin excepción, con todo lo que esté a nuestro alcance.

¡Y ustedes, los que me escuchan, saben que somos eficaces!

Lo he dicho, y lo repito:

Es posible tener una Colombia en paz, una Colombia sin guerrilla, ¡y lo vamos a demostrar!

Por la razón o por la fuerza.

Sea el momento –en esta plaza que vio nacer nuestra libertad– para hacer un homenaje, el más justo de todos, a nuestras Fuerzas Armadas.

Mi saludo de gratitud a nuestros soldados, infantes de marina y policías que ahora mismo, hoy ¡ahora mismo!, arriesgan sus vidas por proteger las de todos los colombianos, así quienes me antecedieron y sucedieron en el Ministerio de Defensa.

¡Gloria y honor a las Fuerzas Armadas de Colombia!

Como su comandante supremo, trabajaré con las Fuerzas Armadas, y por las Fuerzas Armadas, para acabar de consolidar la seguridad y la tranquilidad en todo el territorio nacional.

Quiero rendir también un tributo especial, un homenaje desde el fondo de mi corazón, a un hombre que brillará en la historia como aquel que devolvió a los colombianos la esperanza en el mañana y la posibilidad de recorrer sin miedo nuestro hermoso país: el presidente Álvaro Uribe Vélez.

Las próximas generaciones de colombianos mirarán hacia atrás y descubrirán, con admiración, que fue el liderazgo del presidente Uribe, un colombiano genial e irrepetible, el que sentó las bases del país próspero y en paz que vivirán.

Recordarán también que a su lado, como soporte de su afecto y de su hogar, estuvo una mujer excepcional, ejemplo de lucidez, de sencillez y calidad humana, que trabajó con dedicación y discreción por las causas más justas: doña Lina Moreno de Uribe.

¡Gracias, gracias, mil veces gracias, presidente Uribe, a usted y su familia, por dejarnos un país donde es posible hablar de progreso, de prosperidad, donde es posible hablar de futuro y es posible hablar de paz!

Hoy recibo ese legado con humildad y respeto, y proclamo que lucharé por consolidar y acrecentar su inmensa obra de gobierno.

No retrocederemos ni un paso en el sendero recorrido y, tal como lo prometí en mi campaña, avanzaremos desde la seguridad democrática hacia la Prosperidad Democrática.

Porque si este país, en estos dos siglos, ha alcanzado tantos logros de desarrollo en medio del asedio de los violentos, ¡ya verá el mundo de lo que somos capaces los colombianos cuando consolidemos la paz!

Como en todas las naciones y sociedades, existe en Colombia otro sector tan ambicioso como despiadado que asecha y ataca desde las sombras.

Se trata del flagelo de la corrupción.

Por eso, así como a los jefes terroristas los convertimos en objetivos de alto valor para localizarlos y neutralizarlos, vamos a perseguir y combatir a los corruptos que se roban los recursos de los colombianos.

Combatiremos con igual decisión la corrupción oficial o la privada, y la relación de vasos comunicantes entre ambas.

Para ser más eficaces en este esfuerzo, presentaremos al Congreso un estatuto integral de lucha contra la corrupción, que consolide, coordine y fortalezca la acción preventiva y punitiva del Estado contra los corruptos.

También nos proponemos adherir a la Convención Anti-Soborno de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico –una asociación de países comprometidos con la responsabilidad económica y las buenas prácticas, a la que aspiramos ingresar– como un paso trascendental en nuestro compromiso contra la corrupción.

Y que quede muy claro: Si alguien en su interior abriga la oscura intención de lucrarse con los bienes públicos, le advierto desde ahora que no trate de hacer parte del gobierno que hoy comienza.

He dicho que aplicaré en mi administración los postulados del buen gobierno, y así lo haré.

Los principios de eficiencia, eficacia, de transparencia, de rendición de cuentas van a presidir las actuaciones del Gobierno Nacional.

¡Vamos a gobernar en una urna de cristal!

Ser servidor público será sinónimo de compromiso con el bien general, una tarea que convoque a los mejores ciudadanos, y a los más éticos, a trabajar por su país.

Habrá pudor en el manejo de lo público, porque esa es una condición esencial del buen gobierno.

Como demócrata integral, creo y defenderé siempre la independencia de la Justicia en Colombia, condición esencial de la separación de poderes, que es el alma de la democracia moderna.

Por eso hoy reitero mi invitación a las Altas Cortes para que trabajemos en completa armonía, buscando una justicia pronta y eficaz para todos los colombianos, y combatiendo la impunidad, que es uno de los grandes desafíos de nuestro tiempo.

El próximo lunes me reuniré con los magistrados para cimentar esta relación armónica, fundamental para el buen desarrollo del Estado.

Restableceremos el Ministerio de Justicia como un Ministerio de Justicia y de los Derechos que articule una política de Estado para fortalecer la justicia y proteger los derechos fundamentales.

Será un ministerio que no sólo tendrá interlocución con el Poder Judicial sino que liderará la estrategia jurídica del Estado, preservará la coherencia legislativa y velará por la formación de los abogados.

Un ministerio, más que respetuoso, garante de la independencia judicial.

Concertaremos con las Cortes, y luego impulsaremos en el Congreso, una reforma a la Justicia que afirme la fe de los colombianos en su sistema judicial, que nos brinde seguridad jurídica, y que complemente el acento que puso la Carta del 91 en la justicia y los derechos.

Como lo ha dicho quien fuera mi profesor en dos oportunidades, el premio nobel Amartya Sen, una reforma moderna de justicia implica enfrentar desde la política la injusticia diaria de la vida real.

Colombia está llamada a jugar un papel muy relevante en los nuevos espacios globales, y aspiramos asumir –después de 40 años de estar a la defensiva– el liderazgo que nos corresponde en los escenarios internacionales.

Hay que saberse globalizar y no sólo dejarse globalizar.

Para ello pondremos en marcha una política exterior moderna que mire hacia el futuro, con contingentes de diplomáticos que multipliquen la presencia de Colombia en los organismos multilaterales y profundicen las relaciones bilaterales.

El respeto, la cooperación y la diplomacia serán los ejes de nuestras relaciones internacionales.

Queremos vivir en paz con todos nuestros vecinos.

Los respetaremos para que nos respeten.

Entendemos que sobre las diferencias ideológicas se impone el destino compartido de hermanos de historia y de sangre; que nos unen propósitos comunes para trabajar por nuestra gente y por nuestra región.

Y no debería ser necesario decirlo, pero a veces hay que subrayar lo sobreentendido:

Así como no reconozco enemigos en la política nacional, tampoco lo hago en ningún gobierno extranjero.

La palabra guerra no está en mi diccionario cuando pienso en las relaciones de Colombia con sus vecinos o con cualquier nación del planeta.

Quien diga que quiere la guerra se ve que no ha tenido nunca la responsabilidad de enviar soldados a una guerra de verdad.

Yo he tenido esa responsabilidad; yo he enviado a nuestros soldados, infantes de marina y policías a combatir el terrorismo; yo he consolado a sus viudas y a sus huérfanos, y sé lo doloroso que es esto.

Por eso quiero ser muy claro en este punto tan delicado.

Porque, antes que soldado, he sido diplomático.

Me enorgullece haber sido el arquitecto, en la década de los noventa, como Ministro de Comercio Exterior, de la integración con Venezuela, con Ecuador y con muchos otros países del mundo; una integración que generó cientos de miles de empleos que trajeron prosperidad y bienestar a nuestros pueblos

Uno de mis propósitos fundamentales como Presidente será reconstruir las relaciones con Venezuela y Ecuador, restablecer la confianza, y privilegiar la diplomacia y la prudencia.

Les agradezco a tantas personas de buenísima voluntad que se han ofrecido a mediar en la situación con Venezuela, pero debo decir honestamente que, dadas las circunstancias y mi forma de ser, prefiero el diálogo franco y directo.

Y ojalá sea lo más pronto posible.

Eso sí: un diálogo dentro de un marco de respeto mutuo, de cooperación recíproca, de firmeza contra la criminalidad, y de comunicación sincera y abierta.

Las buenas relaciones nos benefician a todos, porque cuando los gobiernos disputan son los pueblos los que sufren.

Cada país de nuestra región tiene grandes fortalezas, pero si trabajamos juntos ¡podemos ser una gran potencia!

Por eso creemos firmemente en la unidad y la confraternidad latinoamericana, que son el legado de nuestros Libertadores y el imperativo de nuestros tiempos.

Bien lo ha dicho el gran escritor mexicano, y mi buen amigo, Carlos Fuentes: “Los Estados democráticos en América Latina están desafiados a hacer algo que hasta ahora sólo se esperaba de las revoluciones: alcanzar el desarrollo económico junto con la democracia y la justicia social”.

Esta unidad latinoamericana también debe expresarse en solidaridad.

La semana pasada, al concluir una gira por doce países de Europa y América, tuve la oportunidad de visitar Haití, y de reunirme con muchos haitianos y con el propio presidente Préval.

Debo decir, con el corazón adolorido, que la angustiosa realidad que constaté supera la imaginación.

Latinoamérica y el mundo tenemos que hacer mucho más.

La gran ayuda anunciada no ha llegado o, por lo menos, no se ve.

No podemos, apreciados colegas, ¡no podemos avanzar tranquilos hacia el futuro dejando atrás la inmensa tragedia del pueblo haitiano!

En este día central de nuestra democracia, quiero hacer, ante el país y el mundo, una expresa declaración de principios.

El respeto a la vida es un mandato sagrado.

El respeto a la libertad e integridad de las personas es una obligación ineludible de todo Estado que se llame democrático.

La defensa de los derechos humanos, ¡jóigase bien!, será un compromiso firme e indeclinable de mi gobierno, y así lo reitero hoy ante mis conciudadanos, ante los honorables miembros del Congreso y ante la comunidad internacional.

No lo hacemos por presiones o imposiciones externas. No, lo hacemos porque nos nace de la más profunda convicción democrática, ética y humana.

Colombianos:

Los invito a que compartamos la construcción de un nuevo amanecer.

En este nuevo amanecer tenemos la oportunidad histórica para transformar a Colombia y asumir un positivo protagonismo en el escenario internacional.

En este nuevo amanecer vamos a desarrollar las potencialidades de nuestra gente, de nuestra tierra, de nuestras regiones, para conquistar las oportunidades globales de los próximos 50 años.

En este nuevo amanecer lograremos que Colombia, en menos de una década, sea reconocida internacionalmente por su altísima calidad de capital humano, por su equidad social, una capacidad económica, empresarial y tecnológica de talla mundial.

En este nuevo amanecer empresarios, científicos, estudiantes, artistas, deportistas y ciudadanos del común se convertirán en símbolos de superación, excelencia, profesionalismo e innovación.

En este nuevo amanecer nuestro país se destacará en los temas más importantes para la humanidad, como son el uso sostenible de la biodiversidad, las energías limpias, la seguridad alimentaria, el desarrollo tecnológico y las mismas industrias creativas.

No será fácil, y seamos conscientes, no será fácil, pero podemos lograrlo si trabajamos juntos, alcanzando consensos nacionales y empujando todos en una misma dirección, la dirección de la paz y la prosperidad.

Es hora de exigirnos más como sociedad, de exigirnos más como país.

Tenemos que ir mucho más lejos de lo que hemos llegado; tenemos que pensar en grande; tener metas audaces, con visión, con ambición.

Desde el Gobierno nacional, con el vicepresidente Angelino Garzón –un formidable líder social y defensor de los derechos humanos–; y con un equipo de lujo, capacitado y dispuesto a servirle al país con probidad y profesionalismo, vamos a poner todo de nuestra parte para que ese nuevo amanecer sea una realidad.

Ahora que estamos listos para dar el gran salto a la prosperidad democrática, el nuevo Congreso de la República tiene una responsabilidad histórica con Colombia, y estoy seguro de que no será inferior a las expectativas.

A las fuerzas que han manifestado su adhesión a nuestro gobierno de Unidad Nacional les pido un trabajo serio y consistente.

A quienes quieran asumir la oposición les comunico mi absoluto respeto y todas las garantías, porque su control político y su veeduría son necesarios para el fortalecimiento de nuestra democracia.

Como representantes de los intereses supremos de nuestra nación tenemos que dar ejemplo de trabajo y honradez, ¡un ejemplo de buen gobierno!

La clase política es vista con desconfianza por buena parte de las sociedades de Colombia y del mundo.

Está en nuestras manos demostrar que la realidad es diferente.

Les pido a Dios Todopoderoso, al pueblo colombiano, a la comunidad internacional, que me acompañen y me ayuden para sacar adelante la gran misión y responsabilidad que asumo en este año del bicentenario de nuestra Independencia.

Quiero agradecer desde ahora, en este día inolvidable de nuestras vidas, a mi esposa María Clemencia y a mis hijos Martín, María Antonia y Esteban, porque sé que serán mi fuerza y mi refugio en los días difíciles de gobierno, y sé que entenderán y acompañarán mis desvelos, y el tiempo que destinaremos al servicio de la patria.

El 7 de agosto de 1938 el presidente Eduardo Santos terminó su discurso de posesión con la siguiente declaración:

“Cualquier sacrificio que me espera en la vía que hoy empiezo a recorrer, lo recibiré con alegría, si puedo en cambio llevar a los hogares colombianos un poco más de bienestar, un poco más de justicia y el don divino de la paz”.

Setenta y dos años después, firmo con gusto, con entusiasmo este destino para mí y para mi patria.

Porque pasan los años, pasan los presidentes; tan grande como efímero es el poder, pero Colombia siempre prevalecerá.

Quiero contribuir con trabajo, con amor, con respeto, con pulcritud, con humildad y compasión, para que esta Colombia grande, alegre y valiente pueda llegar a ser algún día una nación que, además de justa, además de próspera, sea completamente feliz.

Muchos países en la historia han superado duras etapas de violencia, de subdesarrollo, de conflicto, y hoy son ejemplo de progreso y justicia social.

Colombianos: ¡ahora es nuestro turno!

Ahora nos toca a nosotros.

El mañana está llamando a la puerta, y entre todos vamos a abrirla para recorrer la senda de la prosperidad.

Porque llegó la hora de la verdad.

Llegó la hora de asumir nuestro destino.

Llegó la hora de enterrar los odios.

Llegó la hora de sembrar concordia.

Llegó la hora de edificar –unidos, como debe ser – un país que nos llene de orgullo, un país digno para nuestros hijos.

Compatriotas:

¡Le llegó la hora a Colombia!

## **ANEXO 2.**

### **Palabras del Presidente Juan Manuel Santos durante la entrega del Premio Nacional de Alta Gerencia 2010.**

Bogotá, 2 dic (SIG). “Cómo me alegra este acto, esta décima entrega del Premio Nacional de Alta Gerencia, que constituye un reconocimiento a las entidades y los

servidores públicos que han demostrado experiencias exitosas en sus diferentes modelos de gestión.

Como ustedes saben, siempre he sido un convencido de la inmensa importancia de una buena gestión pública. Inclusive fundé una organización que creamos desde el año 94, llamada la Fundación Buen Gobierno.

Y quiero felicitar a Elizabeth Rodríguez, la Directora del Departamento Administrativo de la Función Pública, por su labor al frente de esta institución y por la organización de este Premio.

En los dos años desde que fue nombrada por el presidente Uribe, Elizabeth ha logrado muchos avances en materia de Buen Gobierno y de administración pública.

También quiero felicitar a los ganadores por sus éxitos, por sus premios.

Ya los mencionamos: en la categoría municipal, al Alcalde de Rionegro, a quien conozco hace ya algún tiempo, le he seguido sus pasos, y se ha convertido en un verdadero modelo para los gobiernos municipales de todo el país.

El muy merecido ganador en la categoría de capital de departamento, por poner la 'Casa en Orden' y por lograr la estabilidad financiera: el Alcalde de Barranquilla, la Alcaldía de Barranquilla. Muchas felicitaciones porque han hecho una labor realmente importante.

Y por supuesto, en la categoría nacional, a la Fuerza Aérea, a la Corporación de la Industria Aeronáutica de Colombia, un caso que conocí muy de cerca cuando fui Ministro de Defensa.

A través de un Convenio con la Fuerza Aérea, esta organización –me consta mucho– ha logrado importantes proyectos de innovación en muchos frentes, y sobre todo ha fortalecido la capacidad de nuestra Fuerza Aérea y de nuestra industria aérea en todo el país.

También quiero felicitar a todos los que se postularon. Como lo dijo Elizabeth, creo batimos récord: más de 200 entidades se postularon para este premio.

Y eso significa, cuando uno se postula, que tiene una verdadera vocación de servicio, de Buen Gobierno y de excelencia en el servicio, lo cual nos complace muchísimo.

Todo son modelos y ejemplos de Buen Gobierno para el resto de la administración pública.

Y por supuesto, quiero agradecer muy especialmente, como aquí ya se ha dicho, a todos los que entregaron un tiempo muy valioso, y mucho tiempo, para servir de evaluadores, de jurados en este Premio.

Todas las personas que están aquí como jurados son personas de gran importancia en el contexto nacional, cada uno en sus actividades. Apreciamos muy especialmente este esfuerzo que han hecho.

Tengan la seguridad de que es un tiempo muy bien invertido, porque todo lo que hagamos para mejorar la administración pública es algo que se traduce directamente en un mejor Estado. Y un mejor Estado quiere decir una mejor sociedad. Muchas gracias a todos ustedes.

El Buen Gobierno ha sido desde el principio una de mis prioridades. Creamos la Alta Consejería para el Buen Gobierno, en cabeza de María Lorena Gutiérrez, a quien sonsacamos de la Universidad de los Andes.

El Rector de la Universidad no deja de reclamarme porque me le llevé a su decana estrella. Pero yo le digo al doctor Angulo que este es un servicio a la patria, una buena causa. Y creo que ya estamos, en tan corto tiempo, viendo los resultados.

Ella es la encargada de imprimirle este concepto tan importante a las entidades públicas, de buscar un proceso de mejoramiento continuo en el funcionamiento de nuestro Estado.

Una Gestión Pública Efectiva debe estar orientada a resultados, a innovar y a desarrollar iniciativas de eficiencia, como es la racionalización de trámites al

interior de las entidades, los servicios compartidos, un mejor control interno, un mejor uso de la tecnología.

Me acuerdo cuando María Helena me dijo algo de sentido común, pero que poco se había puesto en marcha aquí en la administración pública.

Me decía: cuando uno habla de la lucha contra los trámites, de simplificar los procesos, siempre se habla de la relación entre el ciudadano y el Estado. Pero al ciudadano lo que realmente le interesa es que el Estado dentro del Estado funcione bien.

Porque cuando uno va a una ventanilla y le dicen: 'Vuelva dentro 15 días', y vuelve a los 15 días y le dicen: 'Vuelva dentro de un mes', eso quiere decir que el Estado dentro del Estado no funciona.

Por eso me complace mucho que el Premio del año entrante tenga este elemento incorporado. Porque ustedes verán que si nos concentramos en ese aspecto, los resultados se van a ver muy rápidamente.

Porque ya están sobrediagnosticados los trámites del ciudadano con el Estado, pero muy poco analizados los trámites dentro del propio Estado.

La innovación gubernamental implica entonces una mirada al futuro, para crear un nuevo modelo de gestión, un nuevo modelo de administración de las entidades.

Y no es innovar por innovar sino generar valor agregado. Así como en las empresas se le agrega valor al producto, aquí se le agrega valor al servicio público y al servicio hacia el ciudadano.

Esto también implica alinear los incentivos hacia los propósitos que nos ponemos los servidores públicos, que se pone el Gobierno.

Pero la gente se pregunta: bueno, pero, ¿qué es el fondo Buen Gobierno?

Nosotros entendemos por Buen Gobierno la capacidad del Estado de mejorar permanentemente su gestión, sus espacios de participación, su interlocución con la sociedad.

Es una actitud, es una filosofía de trabajo, y sobre todo de trabajo en equipo, que diría que se basa en cinco puntos, cinco pilares.

El primero, muy elemental pero muy importante, el uso eficiente de los recursos.

Esto es fundamental porque toca un tema muy sensible: la confianza de los ciudadanos en los servidores públicos, en los funcionarios.

Los ciudadanos confían en que vamos a hacer buen uso de los recursos públicos, que son limitados y muchas veces insuficientes para las inmensas responsabilidades que tenemos. Si hay esa confianza, el Estado funciona mejor.

Yo les he dicho a todos los Ministros, y quiero extenderle el llamado a todos los funcionarios: debemos ser eficientes, muy eficientes, en el uso de los recursos, asignándolos a tareas prioritarias y de alto impacto, siendo creativos en buscar soluciones que antes no se hayan encontrado, en pensar lo impensable, en materia de ser efectivos en el uso de los recursos: hacer más con menos.

Si nos ponemos esa tarea: tratar de que la platica rinda, si asumimos esa actitud, vamos a dar un paso muy importante.

Porque no nos digamos mentiras: el Estado se ha caracterizado es por su ineficiencia y por dilapidar los recursos. Que como no son de uno, entonces que el que venga atrás pague. Ese es el peor de todos los caminos, el más costoso y el que genera además más corrupción.

Un ejemplo de esta actitud, de esta innovación, son las alianzas público – privadas. Siempre funcionan mejor y nos ayudan a lograr las metas de Gobierno.

Porque cuando uno trabaja con el sector privado en forma concertada, en cierta forma se vigilan mutuamente y generalmente el sector privado le imprime una dinámica más ágil al funcionamiento del sector público.

Y queremos en ese sentido que Colombia sea un modelo de la gestión pública y de la alianza público-privada.

Ya hemos tomado varios pasos en esta dirección, y hemos identificado prioridades bastante claras. Porque el arte de gobernar, dentro de las muchas definiciones, también es el arte de priorizar→→. Ahí sí, el que mucho abarca, poco aprieta. Si uno tiene prioridades y objetivos concretos, los puede cumplir.

Nuestro Plan de Desarrollo –muy completo y muy extenso–, por ejemplo, tiene tres prioridades muy sencillas, muy elementales, pero muy importantes para la sociedad: más seguridad, menos pobreza y más empleo.

Ese triangulito define todo el Plan de Desarrollo que hemos denominado ‘Prosperidad para Todos’.

Todos los Ministros se alinearán para buscar esos objetivos. Todos los Ministros tendrán unos indicadores de gestión en todas sus acciones, que nos digan cómo están contribuyendo cada una de sus acciones, cada una de sus políticas, a esos tres objetivos fundamentales.

Y vamos a evaluarlos, no solamente en función de indicadores de cada Ministerio –por ejemplo, el Ministerio de Vivienda: cuántas casas ha construido para cumplir la meta del millón de casas–, sino también eso cómo se traduce en la consecución de los objetivos de empleo, de pobreza y de seguridad.

Cada entidad tendrá metas concretas y haremos un proceso permanente de rendición de cuentas. A la doctora María Lorena hoy todos la quieren. No sé si dentro de un año la van a querer ver, porque va a ser muy exigente en el cumplimiento de esos planes.

El segundo pilar del Buen Gobierno es algo también muy elemental pero muy importante: la transparencia y la rendición de cuentas.

Siempre tenemos que recordar que el Estado está es al servicio de los ciudadanos. Somos servidores públicos y estamos al servicio de los ciudadanos, no los ciudadanos al servicio del Estado.

Nuestros jefes son los ciudadanos. Y tenemos siempre que mantener eso en la mente, en nuestra actitud. Porque de lo contrario, si lo interpreta uno al revés,

suele suceder lo que es tan común: la soberbia del funcionario, la prepotencia del funcionario. Ese es el peor de todos los modelos para poder ser un buen servidor público.

En la transparencia hay que también hacer énfasis en la calidad de las fuentes de la información. La transparencia se basa en eso: en que los resultados que dé el Gobierno sean creíbles. Y por eso las fuentes de información tienen una importancia muy especial.

Fíjense en los países que tienen sistemas deficientes de información: los mercados no les creen. Eso automáticamente sube el costo de capital, genera todo tipo de problemas.

Por eso la transparencia, la fidelidad de las fuentes de información, y que la gente entienda que lo que dice el Estado o el funcionario es cierto.

Cuando algún funcionario dice: es que el Estado construyó tantas casas o el desempleo es de tanto o la inflación es de tanto, y la gente le cree, eso alimenta inmediatamente las políticas públicas diseñadas a lograr esos objetivos.

Cuando la gente no les cree, dificulta enormemente la labor de los funcionarios.

Hemos nombrado a un nuevo Director del Dane, al doctor Jorge Bustamante, a quien le dije muy claramente: 'Usted tiene que trabajar mañana, tarde y noche, para mantener e incrementar la credibilidad de los colombianos en el Dane'.

Que todo el mundo sepa que el Dane es una institución que no está al servicio del Gobierno, sino al servicio de los ciudadanos. Y con esa actitud el Dane va a poder ganarse más y más la confianza.

Y también le dije que la información tiene que ser muy oportuna. Porque de poco nos sirve que el Dane publique las cifras de desempleo o de crecimiento económico con meses de retraso, porque ya queda a medio hacer el trabajo de una entidad como el Dane.

Ahí la ciudadanía ejerce una función muy especial de veedora y de constatar que efectivamente lo que está diciendo el Estado es cierto.

Quiero estimular esa función de veeduría por parte de la ciudadanía, para que permanentemente esté ratificando o cuestionando si cree que no es cierto lo que el Gobierno está diciendo.

Porque no hay nada mejor que tener, repito, confianza del público de la ciudadanía, en las cifras. Y nada peor que cuando esa confianza se desvanece.

Colombia es pionera en gobierno en línea en América Latina, con el Plan Vive Digital que lanzamos hace unas semanas, y vamos a trabajar para consolidar el liderazgo en materia de tecnología para el uso de la información y de los trámites.

Tenemos una responsabilidad muy grande con nuestros compatriotas, y en especial también con aquellas personas que no están accediendo por una u otra forma a los servicios del Estado.

Ahí la información y la transparencia también juegan un papel muy importante: que todos los colombianos sepan qué hace el Estado y qué ofrece el Estado.

En estos 18 Acuerdos para la Prosperidad, una constante que ha salido a relucir es la falta de efectividad del Estado de vender lo que el Estado hace y lo que el Estado ofrece. Por ejemplo, si uno tiene unos programas para la población más pobre, pero la población más pobre no se entera de lo que el Estado hace, pues nunca va a poder acceder a ese servicio.

Ahí hay un cuello de botella enorme, donde todos los funcionarios deben hacer un gran esfuerzo de llegarles a todos los rincones de la Patria con información creíble para que la gente acceda, y con información relevante. Esa es una gran tarea.

El tercer punto, el tercer pilar está en la participación ciudadana en todo el proceso de formulación de políticas públicas y de control.

Tenemos que crear una cultura ciudadana cívica, que se interese en la cosa pública, que entienda sus derechos y también cuáles son sus deberes.

La famosa frase de Kennedy cuando en su discurso inaugural decía: 'No pregunten qué puede hacer el Estado por ustedes, sino ustedes qué pueden hacer por el Estado'. Esa actitud ciudadana contribuye enormemente también a la

eficacia del Estado, pero es nuestra responsabilidad, de los funcionarios, estimular esa actitud en la ciudadanía.

Vamos a trabajar para mejorar el Servicio al Ciudadano, en todos los niveles. Y hemos puesto, por ejemplo, ese ejercicio que ha sido exitosísimo: estoy impresionado con la respuesta de la gente a la llamada Urna de Cristal. La lanzamos para que la gente se sienta partícipe, haga sugerencias o haga críticas.

Curiosamente, la Urna de Cristal ha tenido una gran receptividad. Y son más las sugerencias, las propuestas, que las críticas. Estamos gratamente sorprendidos con ese resultado, porque significa que la gente está interesada en participar de una u otra forma en la participación de políticas públicas.

El cuarto pilar del Buen Gobierno es la lucha contra la corrupción. Ya presentamos a consideración del Congreso el Estatuto Anticorrupción.

Un Estatuto bastante completo y agresivo. Algunos lo han criticado porque dicen que es demasiado. Todo lo que esté diseñado para controlar la corrupción en un país como Colombia, es bienvenido.

Ahí estamos introduciendo elementos nuevos en la lucha contra la corrupción. Queremos además que los corruptos paguen sus penas en la cárcel. Que dejen de tener privilegios, como los han tenido hasta ahora, en el sentido de que si llegan a ser condenados se van para sus casas. Que paguen como todos los criminales, porque son criminales.

Los recursos del Estado nos pertenecen a todos los colombianos. Si todos ponen, todos ganan, como en la pirinola de Mockus. Eso es cierto. Pero si uno roba al Estado, todos perdemos, porque el Estado es de todos. Por eso la lucha contra la corrupción debe estar en primera línea.

En los menos de cuatro meses de Gobierno, ya hemos intervenido varias entidades del Estado por denuncias de corrupción.

Y quiero asegurarles que nosotros vamos a continuar permanentemente este proceso e ir luchando contra la corrupción, como les anuncié en la campaña y les he venido anunciando.

Tenemos un grupo élite. Me reunido con el Procurador, con la Contralora, ahora con la nueva Fiscal, y vamos a escoger sectores donde sabemos, todos sabemos, todos ustedes aquí presentes saben dónde está concentrada la corrupción. Y vamos a caerles con todo lo que tenemos a nuestro alcance, para que este flagelo lo vayamos eliminando.

Y por último, vamos a avanzar en un tema fundamental, que lo mencionó Elizabeth, que para nosotros es muy importante: la vocación del servicio público.

Tenemos que hacer que la carrera administrativa pública una carrera más atractiva, para que podamos vincular a los mejores profesionales, para que la mejor gente se vincule al Estado. Porque para una sociedad, cuando la mejor gente se vincula al Estado, esa es la mejor garantía de que esa sociedad va a progresar.

Yo decía, en una discusión que teníamos hace algún tiempo sobre el desempeño de diferentes países: ¿por qué países como Argentina, que era un país más rico que Italia, más rico que España, que era un país desarrollado a comienzos del siglo pasado, se fue quedando atrás y llegó a una crisis?

Porque despreciaron la importancia de la cosa pública y les dejaron a los mediocres el manejo del Estado. Y las élites consideraron que ingresar al Estado, ser servidor público, era algo que no valía la pena, que era una especie de puesto de segunda. Y miren lo que le pasó a Argentina. Espero que eso se esté recuperando.

Por el contrario, en un país como Singapur, que se convirtió en el modelo en el mundo entero de Buen Gobierno, todo el mundo lo que quiere es entrar a hacer parte del Gobierno.

Entonces hacer atractiva la carrera en el Estado es fundamental. Tenemos que cambiar el estatus social, el prestigio. Así como tenemos que cambiarle el estatus a las carreras técnicas.

Nosotros tenemos un déficit de carreras técnicas en la educación superior. ¿Y cuál es el problema o parte del problema? Que uno llega donde un bachiller y le dice: ¿Usted qué quiere estudiar? Y responde que quiere ser abogado o ser economista. ¿Y por qué no estudia esta carrera técnica? No, porque eso como que no está bien visto. Así esa carrera técnica pague más. Porque hoy está pagando mucho más que muchas de las carreras profesionales tradicionales.

Parte de nuestro esfuerzo ahora es elevar el estatus a las carreras técnicas, para que los jóvenes estudien carreras técnicas. El país los necesita y con gran urgencia.

Lo mismo tenemos que hacer para atraer buena gente al sector público. Sé que los sueldos no son los mejores. Competir con las empresas privadas es muy difícil. Hay personas que realmente tienen vocación de servicio público. En este Gobierno hemos tenido varias que han hecho un gran esfuerzo, un gran sacrificio, de venir a servirle al país. Y les pregunto: ¿Se arrepienten? Y lo lindo es oír que no.

Un ejemplo que es conocido: la Ministra de Educación estaba en una posición que le pagaba cinco o seis veces lo que está ganando. Y se vino de Ministra de Educación. No es el dinero. No he visto a una persona más contenta en un puesto que a la Ministra de Educación, porque siente eso que ojalá sintiéramos todos los colombianos: lo agradable y lo importante que es servirle al país. El servicio público.

Por eso el servicio público no debería ser una segunda opción para un joven. Debe ser la primera. Los entrenamos y de pronto se los damos al sector privado después. Hoy es a la inversa: rogándoles que nos presten un buen gerente para hacer una tarea aquí o allá.

Hay un ejemplo que utilizo mucho que es el francés. Allá hay una universidad, la Escuela Nacional de Administración, que ha sido la universidad más prestigiosa.

Esta mañana estábamos en la Universidad de Los Andes haciendo un taller en la Escuela de Buen Gobierno de la Universidad de Los Andes.

Yo le decía al doctor Carlos Caballero, que es el decano: Ojalá que esta se convirtiera en la facultad más prestigiosa de la Universidad, porque ahí podríamos encontrar un semillero de muy buenos funcionarios hacia el futuro. Ojalá todas las universidades que sigan ese ejemplo puedan ser exitosas, porque ese sería un gran paso para el país.

En los últimos años hemos avanzado hacia un sistema de meritocracia, pero tenemos que seguirlo reforzando. Todavía hay demasiada presión por el puesto para el amigo, por el puesto para el pariente: que yo trabajé en la campaña, y entonces, por favor, necesito puesto, sin medir las capacidades y la verdadera vocación. Hemos avanzado, pero tenemos que avanzar muchísimo más.

Cuando tengamos una administración pública idónea, el Gobierno y el Estado van a funcionar mucho mejor. Y eso se traduce, como lo decía al principio, en una sociedad también mucho mejor.

Pero, en fin, el Buen Gobierno es responsabilidad de todos. Es el resultado de un trabajo en equipo. Y todos nosotros debemos convertirnos en agentes de Buen Gobierno.

El servicio público es una carrera muy linda, patriótica y de suma importancia para el país. Por ello quiero invitarlos a ser parte de esta gran cruzada, como servidores públicos: que trabajemos por innovar, para ser más eficientes, más eficaces, todos los días, buscando el bien común, el beneficio de nuestros compatriotas. Esa es una causa muy noble.

Los ganadores de los Premios de hoy y todos los que integran el Banco de Éxitos, son un ejemplo de excelencia en la administración pública. Por eso quiero volverlos a felicitar y decirles: ustedes todos son un ejemplo.

Queremos que este Premio de Alta Gerencia se convierta en un instrumento efectivo para seguir exaltando cada vez más las bondades y los pilares del Buen Gobierno.

La administración pública es algo que nos concierne a todos nosotros. El Estado es la herramienta más poderosa para cambiar la sociedad. Y tenemos que hacerlo con más eficiencia y con más eficacia si queremos lograr ese objetivo de Prosperidad para Todos.

Esto depende de nosotros: del Presidente, del Gabinete, de ustedes, funcionarios, y de los ciudadanos. Por eso he dicho, y lo repito hoy: unidos todos logramos los objetivos.

Nos hemos puesto unas metas muy ambiciosas. Algunos me dicen que estamos poniendo la vara demasiado alta. La ciudadanía nos ha creído, las encuestas así lo dicen, no podemos defraudar a esa ciudadanía que ha depositado la confianza en nosotros.

Por eso, con Buen Gobierno, los invito a trabajar cada vez más, con más entusiasmo y con más amor por nuestra querida patria.

Muchas gracias”.

### **ANEXO 3.**

#### **Palabras del Presidente Juan Manuel Santos en su posesión para el período presidencial 2014-2018.**

Bogotá, 7 ago (SIG).

¡GRACIAS A DIOS! ¡GRACIAS COLOMBIA!

Con estas dos exclamaciones inicié mis palabras hace exactamente cuatro años. Y lo digo hoy nuevamente con toda la gratitud.

Aquel día terminé con una afirmación categórica: ¡LE LLEGÓ LA HORA A COLOMBIA!

Y ha sido así. Colombia transita HOY un camino de esperanza, un camino hacia la paz y la prosperidad social, un camino que la destaca entre las naciones del mundo.

ES NUESTRA HORA... ¡Y VAMOS A APROVECHARLA!

Nos cansamos de “pensar en pequeño”; de creer que estamos condenados a la violencia, a la desigualdad, al atraso, a la falta de oportunidades. ¡Porque NO es así!

Desde mi corazón creo que ha llegado la hora no solo de avanzar en las metas inmediatas sino de re-pensarnos como nación.

Ha llegado la hora de re-imaginar el contrato social que hemos heredado, y las instituciones y políticas que nos han regido.

Ha llegado la hora de subir la vara, de ser más ambiciosos con nuestros sueños.

¡Miren a James Rodríguez, que recibió esta mañana en España el Botín de Oro al máximo artillero del Mundial de Fútbol!

¡Miren a nuestra Selección o a Falcao! ¡Miren a Catherine Ibargüen, a Nairo Quintana, a Mariana Pajón!

¡Qué ejemplo! ¡Qué ejemplo el que nos dan!

Ellos compiten para ganar. Ellos quieren siempre más. Ellos trabajan por ser los mejores... ¡Y lo logran!

Estos jóvenes colombianos nos están dando un mensaje claro, nos están enseñando el camino de la grandeza y de la disciplina. ¡Y vamos a seguirlo!

Por eso hoy proclamo que ha llegado la hora de asegurar PARA SIEMPRE la prosperidad de las siguientes generaciones.

Colombia necesita un nuevo pacto social que tome lo mejor de lo que hemos conocido como la izquierda o la derecha para construir –en una Tercera Vía– un país próspero y con equidad.

Un país que cree en la propiedad privada y la protege; un país que fomenta la inversión y el crecimiento económico... pero que lo hace con corazón y con sentido social, para que los más vulnerables, los más pobres, superen su situación y NO se queden rezagados.

Estoy convencido de que Colombia debe unirse en torno a un GRAN PROPÓSITO NACIONAL.

Porque el periodo de gobierno que hoy inicia no es mío, ni de los partidos que me apoyaron, ni de los millones de colombianos que respaldaron mis propuestas en las urnas.

Es de todos... ¡Absolutamente TODOS los colombianos!

Yo sé que hay gente que me quiere... Yo sé que hay gente que no me quiere... Pero eso no es lo que importa... Porque TODOS QUEREMOS A COLOMBIA.

¡Por eso debemos trabajar juntos!

Bien dice un proverbio africano: “El que quiera viajar más rápido que camine solo. Pero el que quiera llegar más lejos... ¡que camine con los demás!”

Eso es lo que les propongo: Que caminemos JUNTOS, que trabajemos JUNTOS, por lo que NUNCA nos habíamos imaginado como país.

Creo firmemente que Colombia debe trazarse HOY una meta con la que todos nos podamos comprometer.

¿Y cuál es esa meta?

Ser, en el año 2025 –¡en una década! –...

- Un país en Paz TOTAL...

- Un país con EQUIDAD...

- y el más EDUCADO de América Latina.

Imagínenselo por un minuto... Un país en paz TOTAL... Un país con equidad... Y el más educado de toda la región.

Esta visión –COLOMBIA EN PAZ, CON EQUIDAD Y EDUCADA– es sencilla de recordar, ardua de lograr y profunda en su significado.

¿Y por qué estos tres pilares?

Porque, si los alcanzamos, seremos un país totalmente diferente para siempre. Imparable. Próspero. Admirado. Respetado. Líder.

Y porque DEPENDEN uno del otro y se refuerzan entre sí.

Una paz total no es posible si no hay equidad. Y la única forma de lograr equidad a largo plazo es tener una población bien educada. Además, un país educado es menos propenso a la violencia.

Cada uno de estos 3 pilares representan transformaciones de largo alcance y cada uno requiere un esfuerzo monumental, sacrificio, seriedad y sobre todo – sobre todo– ¡UNIDAD!

\*\*\*\*\*

Nuestro primer pilar será la PAZ.

Hace 4 años dije que la puerta del diálogo no estaba cerrada con llave.

Desde ese mismo momento nos dedicamos de manera paciente y metódica a construir un proceso de paz que fuera serio, digno, realista y eficaz.

Un proceso que aprendiera del pasado y pusiera fin –de una vez y para siempre– a nuestra historia de violencia.

Hemos tenido logros importantes.

Firmamos el Acuerdo General para la Terminación del Conflicto, que estableció la estructura y la agenda del proceso, y NO nos hemos desviado ni un solo minuto de esa hoja de ruta.

También llegamos a acuerdos sobre tres de los cinco puntos sustantivos – desarrollo agrario integral, participación política y la solución al problema de las drogas ilícitas–, y actualmente avanzamos en el cuarto: las víctimas.

Hace apenas un par de días, se acordó que en dos semanas se instalará la subcomisión que tratará los temas de cese al fuego y de hostilidades –bilateral y definitivo–, y de dejación de armas, que hacen parte del último punto sustantivo.

Estamos –entonces– ante un proceso responsable y sólido al que los colombianos dieron su apoyo el pasado 15 de junio.

Y hoy les digo: ¡Voy a emplear todas mis energías en cumplir con ese mandato de paz!

Pero más que celebrar nuestros logros, les recuerdo que entramos ya en la fase final de las conversaciones.

Y que –como todo final– esta será la etapa más difícil y más exigente.

Va a exigir sacrificios de todos nosotros. Y, sobre todo, va a exigir decisiones.

Antes que nada, decisiones sobre las víctimas.

¿Qué familia no tiene un padre o una madre, un hermano o una hermana, un primo o un amigo que no haya sido víctima del conflicto?

Con la ley de víctimas dimos un paso muy importante.

Pero el paso crucial es poner fin al conflicto para garantizar que NO HAYA MÁS VÍCTIMAS y que sus derechos puedan ser satisfechos de la mejor manera.

Hay que mostrar disposición real de contar la verdad; de esclarecer qué pasó y por qué; de participar en procesos de reparación, y de encontrar una fórmula de justicia que sea aceptable para las víctimas y para el pueblo colombiano.

Esa es la disposición que tendrán que demostrar las FARC y también el ELN, que esperamos que pronto dé el paso definitivo.

A diferencia de lo ocurrido en el pasado, en este proceso tiene que haber reparación y se debe esclarecer lo sucedido.

No será fácil que las comunidades acepten a los desmovilizados si estos no dan muestras de su disposición a reparar el daño que han hecho.

La justicia que resulte de este proceso no será una justicia perfecta. No. ¡Pero tendrá que ser una justicia honesta!

Una justicia que asegure un máximo de satisfacción de las víctimas; que dé garantías de no repetición, y que no pierda de vista a tantos colombianos que sufrieron el conflicto armado en sus veredas, en sus pueblos, y no se desplazaron.

Por ellos también tenemos que trabajar.

Ahora... una cosa es poner fin al conflicto y otra es la construcción de la paz, que es lo que tenemos que hacer en las regiones de Colombia.

Y la paz exige que todos pongan algo de su parte.

Las guerrillas tendrán que comenzar –sin rodeos– su proceso de dejación de armas y reincorporación a la vida civil.

Y el Gobierno tendrá que poner en marcha todos los mecanismos de acompañamiento y verificación que se acuerden, incluyendo la verificación internacional.

Y dará todas las garantías de seguridad necesarias: no sólo para el proceso de reincorporación, sino también para las comunidades en los territorios.

Porque la paz tiene que resultar en mayor seguridad para todos los colombianos.

Y así será, porque vamos a concentrar todos nuestros medios y recursos en la seguridad territorial y en la protección de las comunidades.

Y no sobra recordarlo: serán los colombianos los que refrendarán el acuerdo final que allí se alcancen.

¡Serán ustedes, los colombianos, quienes tengan la última palabra!

Y aquí quiero hacer una advertencia: los hechos de violencia de las últimas semanas son una contradicción inaceptable, y ponen en riesgo el mismo proceso.

¿Quién entiende que en La Habana estemos acordando la construcción de acueductos veredales mientras en Colombia las FARC destruyen esos mismos acueductos –como ocurrió en Granada– o afectan gravemente sus fuentes de agua –como ocurrió en el Putumayo–?

Nadie. Y mucho menos se entiende que sigan causando víctimas civiles, incluyendo niños, como ocurrió en Miranda.

La paciencia de los colombianos y de la comunidad internacional, no es infinita.

Señores de las FARC: ¡están advertidos!

La guerra sigue mientras no se llegue a un acuerdo –eso lo sabemos–, pero... ¡saquen a los niños, saquen a las mujeres, saquen a los civiles de sus acciones violentas!

¡No dinamiten las vías de los campesinos! ¡No más pueblos sin luz o sin agua! ¡No más petróleo contaminando nuestros ríos!

¡ACTOS DE PAZ!... Eso es lo que Colombia pide hoy.

Y debo ser claro: Colombia seguirá avanzando en una agenda de justicia social y de construcción de paz; seguirá avanzando en el desarrollo rural, en el fortalecimiento de la democracia, en la lucha contra el narcotráfico, en la reparación de las víctimas... ¡con o sin las FARC!

¡Nada detiene –nada va a detener– a una sociedad que ha renovado su fe en sí misma y ha encontrado el camino para progresar con equidad!

\*\*\*\*\*

Y esto nos lleva al segundo pilar de nuestra visión de país, que es la EQUIDAD.

Hace cuatro años dije que a los pobres no les fallaría. ¡Y NO LES FALLAMOS!

2 millones y medio de colombianos superaron la pobreza y 1 millón 300 mil salieron de la pobreza extrema.

En este cuatrienio tampoco les fallaremos y avanzaremos hacia nuestra gran meta de erradicar la pobreza extrema en una década.

Estamos cumpliendo con nuestra política de vivienda y con las 100 mil viviendas gratis para los más pobres de los pobres, y en este periodo vamos a entregar todavía más, ¡muchas de ellas gratis!

Seguiremos avanzando en la búsqueda de una mejor salud para los colombianos, como ya lo hicimos con la unificación y ampliación de los planes de beneficios, y el control de precios a los medicamentos.

Ahora vamos a crear un nuevo modelo de salud para las zonas rurales, para movilizar a los mejores hospitales hacia las regiones más necesitadas, incluso a través de la telemedicina.

Me comprometo a garantizar un mejor servicio de salud para todos los colombianos, y a mejorar la infraestructura y la atención de los hospitales públicos.

A los campesinos les seguiremos cumpliendo, para ponernos al día después de décadas –¡de siglos!– de rezago y abandono de nuestro campo.

Nuestros campesinos necesitan mejores servicios públicos, más escuelas, acueductos y alcantarillados rurales, distritos de riego, buenas vías para sacar sus productos.

Por eso vamos a dedicar al agro el presupuesto de inversión más grande que jamás se haya destinado a nuestro campo.

También nos enfocaremos en mejorar la calidad de vida en las zonas más deprimidas y pobres del país, como Quibdó, Tumaco, Guapi, Buenaventura....

Precisamente, la semana pasada lanzamos el Plan Pacífico, dirigido inicialmente a la recuperación integral de estos municipios.

Porque Colombia es un país de regiones, y estamos orgullosos de nuestra diversidad.

Pero también es un país desigual, y tenemos que cerrar la brecha entre los territorios.

Por eso reitero hoy mi compromiso con la descentralización y con lograr mayores recursos para los departamentos y municipios, como lo hicimos con la reforma a las regalías.

Vamos a terminar este año con todos –absolutamente todos– los municipios del país conectados a internet de banda ancha.

Y ya comenzamos a adjudicar las grandes concesiones de vías de cuarta generación, unas autopistas modernas con las mejores características, que en pocos años cambiarán la faz del país.

Colombia será otra –y no exagero– cuando se construyan estas vías y cuando terminemos la recuperación del Río Magdalena que está próxima a adjudicarse.

Bolívar soñaba con hacer del Magdalena la gran arteria de comunicación del país. ¡Y vamos a cumplir con ese sueño!

Y qué mayor equidad –finalmente– que la que se logra cuando todos los colombianos que quieren trabajar encuentran empleo digno y estable.

Hace cuatro años prometí bajar el índice de desempleo a un solo dígito, y crear 2 millones y medio de empleos.

¡Qué alegría poder decir hoy a mis compatriotas que SUPERAMOS LA META, y que vamos a crear –en el nuevo periodo– otros 2 millones y medio de puestos de trabajo!

\*\*\*\*\*

Y paso al tercer pilar –muy importante– de nuestra visión de futuro.

¿Qué significa la meta de ser el país más EDUCADO de América Latina en el 2025?

- Significa que todos los niños y niñas de Colombia en su primera infancia reciban la mejor atención; sin importar su condición económica.
- Significa que nuestros maestros sean “los héroes” de nuestra sociedad.
- Significa que nuestras mentes más brillantes estudien y se queden en el país, y que las mentes más brillantes del mundo compitan por estudiar, vivir y trabajar en Colombia.
- Significa que tengamos centros de formación técnica y tecnológica de tal calidad que las empresas se peleen por sus egresados.
- Significa que formemos científicos, ingenieros y empresarios bilingües que compitan entre los mejores del mundo.
- Significa una nueva cultura de amor y pasión por el conocimiento.

¿Y cómo vamos a hacerlo? ¿Cómo vamos a avanzar en este cuatrienio sobre lo que ya hemos hecho?

La primera decisión que tomé es que, a partir del año entrante, el presupuesto destinado a la educación sea el más grande de todos dentro del presupuesto nacional, por encima incluso del de Defensa y Seguridad.

¡Eso nunca había pasado! ¡Y así debe ser en adelante!

Segundo, vamos a asegurar cobertura universal de atención integral para todos los niños entre 0 y 5 años, con la estrategia De Cero a Siempre.

Tercero, vamos a trabajar por los maestros y con nuestros maestros porque son la columna vertebral de una buena educación.

Vamos a procurarles mejores ingresos y más capacitación, y vamos a incentivar a nuestros mejores bachilleres a que sean docentes y sigan el bello camino de la enseñanza.

Cuarto: ya aseguramos la educación totalmente gratis a todos los niños y jóvenes en los colegios y escuelas públicas.

Ahora vamos a mejorar la calidad e intensidad de su educación retornando gradualmente a la jornada completa, que ya tenemos en 200 municipios.

No hay derecho a que quienes tienen dinero estudien 8 horas o más al día, y que a los demás el Estado solo les proporcione 5 horas en primaria o 6 en secundaria.

¡Ahí comienza la desigualdad, y eso vamos a corregirlo!

Quinto, vamos a mejorar el acceso a la educación superior.

A pesar de los importantes avances, hoy solo 46 de cada 100 jóvenes estudian en educación superior.

Por eso tomé una decisión transformadora: vamos a entregar 400 MIL BECAS, 400 mil cupos gratis en educación superior a los mejores estudiantes del Sisbén 1 y 2.

Porque los recursos no pueden ser una barrera para el talento y los sueños de nuestros jóvenes.

Y sexto: mantendré y cuidaré al SENA –la institución más querida por los colombianos– como la joya de la corona.

Hoy comienza otro mandato, y voy a hacer todo, todo lo que esté a nuestro alcance para que transformemos a Colombia a través de la educación.

\*\*\*\*\*

La visión de COLOMBIA EN PAZ, CON EQUIDAD Y EDUCADA impulsa el crecimiento económico, con más trabajo y más bienestar para las familias colombianas.

Por eso hay que aprendérsela de memoria. Hay que grabársela en el corazón. Hay que contársela a nuestros hijos:

COLOMBIA EN PAZ, CON EQUIDAD Y EDUCADA ¡es la visión que nos cambiará para siempre!

\*\*\*\*\*

Para lograr todo esto –por supuesto– necesitamos seguridad y necesitamos paz, que es la verdadera seguridad.

A nuestras Fuerzas Armadas, como su comandante supremo, les digo que no podemos bajar la guardia.

Tenemos que seguir dando resultados. Nuestros compatriotas esperan aún más de nosotros.

Los colombianos necesitamos sentirnos más tranquilos y más protegidos, no solo de las bandas criminales o los grupos armados ilegales, sino también de los delincuentes callejeros que afectan nuestra vida diaria.

Por eso la seguridad ciudadana continuará siendo prioridad en nuestro gobierno.

Y por eso seguiremos fortaleciendo y modernizando a nuestra fuerza pública.

Hoy 7 de agosto –cuando celebramos los 195 años de la Batalla de Boyacá que selló nuestra Independencia– quiero que rindamos todos –que el país entero rinda– un homenaje sentido a los hombres y mujeres de nuestras Fuerzas Militares y de la Policía Nacional.

Ellos han sido guardianes de nuestra democracia y nuestra libertad, y serán –Dios mediante– ¡guardianes de la PAZ!

\*\*\*\*\*

A la comunidad internacional –aquí representada por dignatarios de varios países amigos y organismos internacionales– le reitero mi determinación y la determinación de mi gobierno de mantener las mejores y más respetuosas relaciones con todos los países del mundo.

Hace cuatro años Colombia tenía dificultades que parecían insalvables con algunos vecinos.

Hoy podemos decir, con satisfacción, que –así subsistan profundas diferencias en algunos aspectos– prevalece el respeto, prevalece la amistad y prevalece el deseo de cooperación que debe existir entre pueblos hermanos.

Por supuesto, siempre protegiendo nuestros intereses y nuestra soberanía.

Colombia ha recuperado un papel preeminente ante el mundo.

Formamos la promisoría Alianza del Pacífico, y obramos con entusiasmo y disposición de contribuir en todos los grupos de integración o coordinación de que hacemos parte.

Hoy los colombianos mostramos con orgullo nuestro pasaporte en cualquier lugar del planeta y –felizmente– ese pasaporte cada vez requiere menos visas para ingresar a otros países.

Mientras el mundo se incendia en diversos escenarios de conflicto, Colombia –que busca la paz– puede y debe ser la buena noticia que tanto necesita la humanidad:

**¡LA NOTICIA DE QUE LLEGA A SU FIN EL ÚLTIMO CONFLICTO ARMADO DEL HEMISFERIO OCCIDENTAL!**

Gracias, muchas gracias, a la comunidad internacional por su apoyo y contribución a este anhelo de los colombianos.

\*\*\*\*\*

A mi familia –a María Clemencia y a mis hijos Martín, María Antonia y Esteban– quiero expresar, ante todo el país, mi profundo amor y mi eterna gratitud por su apoyo permanente.

Al nuevo vicepresidente de Colombia, Germán Vargas Lleras: gracias por ser mi coequipero en este segundo tiempo.

Como usted sabe hacerlo... ¡manos a la obra!

A los partidos, a los ciudadanos, que acompañaron mi candidatura –porque compartieron mis propuestas o simplemente porque querían apoyar la paz– les doy las gracias por esta nueva oportunidad de servir a mi país.

Soy y seré el Presidente de TODOS los colombianos: de los que votaron por mí...  
y de los que no votaron por mí.

Lo seré con el corazón desarmado y el espíritu abierto.

Y pido a Dios que me ilumine y me guíe en esta tarea.

\*\*\*\*\*

Compatriotas:

El mañana no espera.

No queremos que nuestros hijos sufran la guerra y el atraso que nos tocó vivir a nosotros.

No debemos tenerle miedo al cambio.

Por eso hoy los invito a soñar.

Hoy los invito a trabajar unidos.

Hoy los invito a crear el futuro que merecemos...

Esa Colombia en paz, con equidad y educada que podemos ser.

¡No más el “cómo voy YO” en este país! ¡No más!

Ahora es... ¡CÓMO VAMOS TODOS!

Hoy le pido a cada colombiano que se ponga la mano en el corazón y se pregunte:

¡Qué capacidades... qué tiempo... qué energía estoy dispuesto a ofrecer para lograr

esta visión, para que nuestros hijos puedan vivir en ese país!

El trabajo no es sólo de este presidente... ¡El trabajo es de todos!

¡Podemos hacerlo! ¡Lo vamos a hacer!

A COLOMBIA EN PAZ, CON EQUIDAD Y EDUCADA... ¡NO LA FRENA NADIE!