

La comunidad del juicio reflexionante

Bases filosóficas para la creación de comunidades de práctica ética en las instituciones públicas

Jaime Rodríguez Alba



La comunidad del juicio reflexionante. Bases filosóficas para la creación de comunidades de práctica ética en las instituciones públicas

Jaime Rodríguez Alba
Universidad Siglo 21, Córdoba, Argentina
alabajame@hotmail.com

ISSN 1989-7022

The Reflective Judgment Community. Philosophical Bases for the Creation of Communities of Ethical Practice in Public Institutions

RESUMEN: La aplicación de la ética a los procesos de gestión pública —tanto políticos como administrativos— exige un complejo proceso de análisis y diagnóstico de las infraestructuras (normativas, institucionales, procesos, etc.) que permiten incrustar instrumentos y prácticas éticas en las instituciones públicas. Este trabajo explora someramente el origen y características de la ética aplicada a la gestión pública, retomando alguna de sus características relacionadas con los procesos de aplicación. Posteriormente problematiza cómo los enfoques dominantes —deontologismo y utilitarismo— pueden ser integrados en situaciones prácticas e incorporados en los procesos de gestión del conocimiento en las instituciones públicas. Se comentan algunas experiencias de investigación propias. Finalmente, y considerando las características y algunos antecedentes en el terreno de las comunidades de práctica en la administración pública, se formula una propuesta para el diseño de comunidades de práctica ética en las instituciones públicas, adaptable a formatos diversos.

ABSTRACT: The application of ethics to public management processes -in the political and administrative sense- requires a complex process of analysis and diagnosis of infrastructures (normative, institutional, processes, etc.) that allow embedding instruments and ethical practices in public institutions. This work briefly explores the origin and characteristics of ethics applied to public management, taking up some of its characteristics related to application processes. Subsequently it problematizes how the dominant approaches —deontologism and utilitarianism— can be integrated into practical situations and incorporated into the knowledge management processes in public institutions. Some own research experiences are discussed. Finally, and considering the characteristics and some antecedents in the field of communities of practice in public administration, a proposal is formulated for the design of communities of ethical practice in public institutions, adaptable to various formats.

PALABRAS CLAVE: Ética aplicada, gestión pública, juicio reflexionante, comunidad de práctica ética

KEYWORDS: Applied ethics, public management, reflective judgment, community of ethical practice

1. La aplicación de la ética a la gestión pública

La ética aplicada a la gestión pública (Diego Bautista, 2007; Merino Amand, 2013; Rodríguez Alba, 2019) está anclada al diseño de infraestructuras éticas, noción establecida por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico). Estas infraestructuras suponen como elementos definitorios: compromiso político; marco legal; mecanismos de responsabilidad; códigos de conducta; socialización profesional; condiciones adecuadas de servicio público; organismos de coordinación; participación ciudadana y escrutinios públicos. Una infraestructura ética exige la conformación de procesos, prácticas y sistemas de formación y socialización profesional para ser completa.

Son diversos los modelos de formación que se integran en el seno de las instituciones (Martínez, 2016, 72-79): tradicionales, por competencias y aquellos que se orientan hacia el aprendizaje social y situado. Los primeros ponen énfasis en las sesiones de formación, así como en la transmisión de conocimientos e información en base a metodologías tradicionales. Los segundos involucran situaciones problemáticas y el desarrollo de competencias (conocimientos, habilidades y actitudes). Los terceros buscan integrar trabajo y aprendizaje, apoyándose en comunidades de práctica y grupos de trabajo colaborativo.

Sin duda cada modelo de formación contribuye a su objetivo. En el terreno de la aplicación de la ética a la gestión pública habrán de utilizarse los tres modelos. El primer

Jaime Rodríguez Alba: "La comunidad del juicio reflexionante. Bases filosóficas para la creación de comunidades de práctica ética en las instituciones públicas", en Marina Garcés y Antonio Casado da Rocha (eds.): *Debate: Comunidades de práctica y el futuro de la educación*. ILEMATA, Revista Internacional de Éticas Aplicadas, nº 33, 159-170



Received: 15/06/2020
Accepted: 16/07/2020

modelo puede convertirse en algo importante en las fases de sensibilización y destinadas a generar compromisos por los actores involucrados en los procesos de diseño de las infraestructuras éticas. Pero asumiendo las dificultades inherentes a las prácticas éticas, que no dependen en exclusiva de las codificaciones —del mismo modo que contra la pretensión del idealismo hegeliano no se puede derivar la pluma de la mano—, estimamos necesario que la aplicación de la ética no se reduzca a su canalización por sistemas tradicionales.

Diseñar infraestructuras éticas exige integrar las diversas dimensiones de la ética (Rodríguez Alba, 2020) considerando cómo las mismas permiten la tematización de los conflictos como un lugar central en los procesos de racionalidad práctica. Ahora bien, la racionalidad práctica es esencialmente cooperativa y prudencial por motivos varios (Broncano, 2017). De entrada, se aprecia pues que apelar a herramientas para el desarrollo de competencias éticas y su inserción en marcos de valoración de competencias profesionales en la administración pública (Rodríguez Alba, 2017) es de vital importancia.

Un gran reto empero estriba en integrar elementos normativos y formación de prácticas virtuosas en la gestión pública. Tal reto podemos registrarlo en los diversos y heterogéneos estudios de gestión pública. Desde el punto de vista teórico abordar este reto exige superar enfoques meramente deontológicos, sin dejar de lado el valor que los mismos han de tener, buscando su inserción con los momentos prudenciales o teleológicos.

El campo de estudios en ética de la administración pública —denominación usual, si bien desde los años noventa emerge con fuerza el término gestión pública bajo la noción de que con la misma se involucran las dimensiones políticas de la administración y los procesos de gestión— se puede decir que se conforma con plenitud a partir de los años setenta (Cooper, 2001). Aunque es cierto que las valoraciones éticas sobre la gestión pública son muy antiguas —clásicos del pensamiento griego u oriental— pero, en tanto que ética aplicada, la ética en la gestión pública se conforma sobre la base de la reflexividad y ejercicio prudencial vinculadas a los modelos mismos de gestión pública (burocrático, Nueva Gestión Pública, Neoweberiano, Gobernanza, etc.) que han evolucionado por las transformaciones sociales, políticas y económicas de los estados (Rodríguez Alba, 2019).

La vinculación entre las temáticas éticas —conflicto moral, códigos, juicio moral, etc.— con los desarrollos en los modelos y prácticas de la gestión pública puede considerarse de diversos modos. Así en el modelo de la hermenéutica crítica (Cortina, 1996; González Marzá y González Esteban, 2014) se busca integrar enfoques situacionistas y enfoques casuistas. Esto es, enfoques que proceden en base al análisis de la situación práctica y aquellos que pretenden establecer la corrección del caso en base a modelos normativos o estándares previamente establecidos. El modelo de aplicabilidad de la ética en base a la hermenéutica crítica presupone momentos diversos (Merino Amand, 2013). Estos momentos integran tanto elementos kantiano-deontológicos como aristotélico prudenciales, pasando por el análisis de los entramados jurídicos que conforman las prácticas en las instituciones y organizaciones, así como por la valoración pragmático-estratégica. En el modelo de aplicabilidad de la hermenéutica crítica se supone una circularidad (Camps y Cortina, 2009, 451) entre el ejercicio de fundamentación normativa y el de ejercitación de normas y valores. De tal modo el enfoque prudencial de corte aristotélico orientado a la producción de virtudes se contrapesa con el enfoque deontológico de tipo kantiano.

Otro modelo de aplicabilidad pone en relación la ética en sus dimensiones o niveles de análisis con el modo como se aplica (Maliandi, 2009). Por ejemplo, en el modelo de la convergencia —de Ricardo Maliandi— se presupone la conflictividad como definitoria del *ethos* o fenómeno moral. La aplicación de la ética presupone dos momentos (Maliandi, 2009, 70): un primer paso de aplicación de los niveles de reflexión ética y del análisis e información científica sobre la reflexión moral de los agentes prácticos; un segundo paso de aplicación que juega con el primero y el contexto de una situación práctica particular. Siguiendo este modelo mediato, en su vínculo a las problemáticas morales presentes en la gestión pública, podemos considerar la interacción entre niveles de reflexión ética y situaciones prácticas concretas. Así, en la aplicación ética (Rodríguez Alba, 2019; Rodríguez Alba, 2020) intervienen elementos de ética descriptiva (comprensión de las lógicas y sentidos de las prácticas morales con las herramientas de las ciencias sociales, para el caso), niveles normativos (fundamentación normativa en códigos éticos, por ejemplo) y niveles metaéticos (análisis y valoración de elementos de justificación moral). La aplicación de la ética así entendida está vinculada al modo como se conforman y ponen en funcionamiento las infraestructuras éticas desde diversos momentos: comprendiendo las prácticas morales para poder acometer diseños normativos e institucionales eficaces, pero sobre todo situando la centralidad del ejercicio fronético de los sujetos prácticos en el centro de la producción y recreación constante, por así decir, de las infraestructuras éticas.

2. De los códigos a las prácticas. El abordaje ético de los conflictos en la gestión pública

El diseño de infraestructuras éticas es en sí un proceso vinculado a la ética en la institución. Este proceso supone aplicar niveles de reflexión ética en la evaluación de las prácticas usuales y la adaptación de las mismas a estándares normativas, exigencias jurídicas, etc. Las metodologías a usar para, por ejemplo, conformar herramientas de gestión ética —entendida como la “gestión autorregulada de los agentes” (Ospina y Pérez Pérez, 2008, 68)— tales como los códigos éticos, los códigos de conducta, los procesos decisionales, etc., han de ser siempre participativas, si bien involucran de distinto modo a los diferentes actores de la institución.

Que los códigos de ética sean eficaces exige (Ausín, 2018): basarse en la dimensión moral del servicio público; función pedagógica; orientados a la protección y la prevención; destinados a la ejemplaridad pública. Tienen que ser instrumentos vivos (Ausín, 2018) que permitan en su aplicabilidad orientar situaciones conflictivas en la gestión pública. Las situaciones se dan de múltiples modos (Villoria, 2000): entre fines y medios considerados en procesos de gestión de unidades, áreas, dependencias, etc., institucionales diversas o jerárquicas entre sí. O bien entre fines y medios de la propia administración pública respecto a la sociedad a la que sirve. La tipología de conflictos es muy variada. El modo como están diseñadas las estructuras y procesos de la organización sin duda influye en que la misma pueda abordar los dilemas asociados a la complejidad que hoy comporta la gestión pública. Las organizaciones que incorporan tematización ética de los conflictos pueden superar los dilemas de la complejidad sin incurrir en brechas éticas (Etkin, 2012), buscando reducir la distancia entre el deber ser explicitado en códigos, procesos regulados, etc., y las prácticas efectivas (Etkin, 2007).

El abordaje de los conflictos éticos tanto en la administración como en la política es antiguo. En el campo de la ética aplicada a la gestión pública prospera en especial a partir de la incorpo-

ración de los estudios de psicología moral al análisis del razonamiento de los servidores públicos (Stewart, Sprinthall y Siemienska, 1997; Stewart, Sprinthall y Kerm, 2002; Choi, 2007). Se han propuesto diversos modelos para el abordaje de la conflictividad en la toma de decisiones (Cooper, 2001; Villoria, 2000; Villoria e Izquierdo, 2018). En los mismos se resalta siempre la dificultad de la articulación entre el nivel normativo-institucional y el prudencial-situacional.

Sin adecuados procesos de deliberación, así como sin la construcción de pautas de abordaje o estándares para encauzar la conflictividad, esta termina por generar respuestas que o bien se limitan a ser casos de normas genéricas o bien descoyuntan las prácticas de los estándares normativos que supuestamente los regulan. Usualmente cuando el diseño de herramientas de gestión ética ha sido acometido de modo jerárquico termina por estar a un lado en la resolución efectiva de la conflictividad: los códigos, por ejemplo, terminan aquí por convertirse en meras declaraciones que pocas veces son tenidas en cuenta, potenciando así organizaciones que funcionan con un estilo moral cínico o de doble moral (Etkin, 2012).

Por otra parte, los conflictos entre principios —o entre normas y/o valores— si son auténticos conflictos no se diluyen, o si se intenta diluirlos terminan por emerger en otros plexos de conflictividad (Maliandi, 2010). La disolución por la vía de otorgar la razón unilateralmente a un principio —por ejemplo el principio de universalidad sobre el de particularidad en el seno de una política pública (Rodríguez Alba, 2019)— contribuye a que un conflicto definido en una dimensión lógica (Maliandi, 2010) —entre una racionalidad de fines y una instrumental, o entre fines alternativos— termine por expresarse en una dimensión logopática (Maliandi, 2010) —entre racionalidad y *pathos* o emocionalidad. El abordaje de la conflictividad exige la invocación e interpretación de paradigmas diferentes —por ejemplo uno utilitario y uno deontológico— pero sobre todo comporta no atribuir prioridad absoluta a ningún principio, apostando por la “incomposibilidad de los óptimos” (Maliandi, 2010; 2012). En el caso de contraposición de principios ha de buscarse, mediante procesos deliberativos, prudenciales y conforme a la aproximación al caso concreto (aplicación de la ética) llegar a una suerte de equilibrio o conflictividad armónica que permita seguir adelante, evitando así que la conflictividad se complejice.

Imaginemos una política pública destinada a paliar las necesidades específicas de un grupo de trabajadores. Si la misma se da en el seno de estados que tienen recursos limitados, lo que es la situación normal en mayor o menor medida, atender necesidades específicas de este grupo (principio de individualidad) puede chocar con la satisfacción de necesidades afines de otros grupos (principio de universalidad). La definición prudencial, deliberativa y máximamente democrática posible debe plantear como reto la definición de un cierto punto de equilibrio que evite que los dos principios sean absolutizados o considerados óptimos. Optar en absoluto por un principio de individualidad podría dar pie a conflictos asociados a la contraposición entre racionalidad y emotividad (indignación), o entre dimensiones emotivas (ecuanimidad e indignación). Estas conflictividades pueden complejizar en extremo la gestión de los procesos de la política pública. Tal punto de equilibrio en sí no es un fin, sino un comienzo para posteriores políticas públicas que avancen en la senda de conciliar dimensiones conflictivas de los principios. La misma dinámica podemos imaginar para situaciones prácticas de gestión pública concreta. Lo importante es retener que en la conflictividad ética implícita en los procesos de gestión, optar por enfoques deontológicos extremos —que postulan los derechos y los deberes con independencia de las consecuencias o situaciones concretas— o enfoques

utilitarios radicales —que niegan el valor de los deberes universales— genera posteriores conflictividades de mayor espesura.

Resumidamente, lo que hace de los instrumentos de gestión ética, como los códigos, instrumentos vivos son las prácticas efectivas. Los códigos estandarizan procesos, conductas, etc., además permiten también encauzar la conflictividad, pero la aplicación de estos códigos nunca es un proceso mecánico, sino un proceso reflexivo y cooperativo.

3. La comunidad del juicio reflexionante. Necesidad de ejemplaridad en la gestión pública

La dimensión de reflexividad inherente al juicio moral, así como la necesidad de conciliar la perspectiva del deontologismo con la del utilitarismo (y en general el teleologismo) —enfoques mayoritarios en la ética de la gestión pública (Villoria, 2000; Cooper, 2001)— o los enfoques principalistas con los situacionistas, nos sitúa ante el paradigma del juicio. El paradigma del juicio se apoya en especial en lo que Ferrara llama *la fuerza del ejemplo*: fuerza de lo que es como debería ser (2008, 21). La ejemplaridad —noción que Arendt toma de Kant y le permite establecer un tipo de juicio que buscando universalidad no elimine la particularidad— reconcilia necesidad y libertad (2008, 22), dando pie a una noción de universalismo sin principios (2008, 27). Sin negar otras visiones universalistas —deontológicas o procedimentalistas— este modo de entender el juicio permite superar las tensiones —rigorismo, rigidez, formalismo, etc.— a las que conducen, sin arrojarse empero en los brazos de un particularismo o un situacionismo que generan escepticismo y relativismo moral. Para Ferrara, el paradigma del juicio concilia pluralismo y universalidad en la reconfiguración de las nociones morales (2008, 59); involucra lo razonable —noción de Rawls que hace hincapié en las condiciones de universalidad de las propuestas morales— en base a lo ejemplar (2008, 60); y permite integrar paradigmas de validez normativa como el habermasiano (2008, 61).

El paradigma del juicio es rescatado por Hannah Arendt (2003) de la filosofía de Kant e interpretado como el gozne que permite conciliar la moralidad del deber con la acción política, próxima al mundo de las consecuencias. Para la pensadora de la política el libre juego de las facultades mentales —pensamiento, voluntad y juicio— es una suerte de pre-requisito para una política moral, ni moralista, ni realista (Rodríguez Alba, 2019). Una política que no subordina lo político (la conflictividad, la divergencia) a lo moral (la convergencia), como hace el moralismo; sin por ello incurrir en su contrario, una actitud realista que niega toda posibilidad a la ética. Cuando señalamos el sentido de la política lo hacemos bajo la suposición de que toda gestión pública, aún en sus momentos administrativos, comporta elementos políticos, como se ha puesto de manifiesto en los estudios sobre los burócratas de la calle: aquellos que en la gestión burocrática de los procesos de administración de bienes públicos claramente involucran elementos políticos (antagonismo ideológico, rivalidades partidarias, prácticas clientelares, etc.)

La ecología de relaciones entre las facultades mentales es compleja, no podemos entrar en ella. Simplemente diremos que para Arendt (1984), mientras el pensamiento —en clave platónica: diálogo del alma consigo misma— nos aleja de lo presente y nos trae, en su vínculo con la imaginación, al presente lo ausente, la voluntad incurre en relaciones complejas y hasta contradictorias con el pensamiento, al menos desde la irrupción del pensar cristiano. El juicio en cambio es considerado por la pensadora como la más política de las facultades,

primero porque en tanto buen juicio supone el pensamiento ampliado: aquel en el que lo esencial para el pensar es el ponerse en el lugar del otro (Arendt, 1984; 2003). El juicio es así arquitecónico que permite articular el pensar propio como pensar crítico con el pensar ajeno, y al mismo tiempo sostiene relaciones de tensión —proximidad/alejamiento— respecto a la voluntad y la acción. No en vano, en el análisis de Arendt, la incapacidad para pensar implica malos juicios (no mediados por la condición del pensamiento ampliado) lo que deriva en malos actos, como el caso Eichmann.

Pero si nos situamos en clave de algunos requisitos usualmente atribuibles a la noción de juicio moral —al menos contemplado desde la perspectiva kohlbergiana del juicio maduro como juicio de justicia que implica responsabilidad (Kohlberg, 1992)— es implícito a un razonamiento moral la exigencia de distancia respecto a la postura propia o posición egocéntrica (Habermas, 1985). Es aquí donde es posible reivindicar como fundamento filosófico para una comunidad de práctica la noción de comunidad del juicio reflexionante (Rivera de Rosales, 2005), pues en la misma está implícito que el proceso de juicio es deliberativo, exige la introyección *in foro interno* de procesos que se dan en la articulación de voluntades y pensamientos en el *foro externo*, en la vida política, vida tanto cívica como organizacional.

La construcción de la facultad de pensar es en Arendt netamente intersubjetiva, con independencia que vindique para la misma el espacio de la soledad —término que la pensadora utiliza para diferenciarlo de la “soledad”. El pensar crítico, en tanto arte de aplicar normas críticas al propio pensamiento (Arendt, 2003, 82) exige la comunicabilidad (2003, 80), la capacidad de escuchar y de ser escuchado.

La construcción del pensamiento crítico, necesaria a todo buen juicio, remite a la condición de imparcialidad, condición que Arendt vehiculiza por dos grandes vías: por la noción de sentido común y por la noción de pensamiento ampliado. En esta segunda vía, la imparcialidad no estriba en situarse en una posición superior —construida mediante consensos superpuestos o por equilibrios reflexivos— sino una suerte de imparcialidad situada: considerar los puntos de vista de los demás (Arendt, 2003, 83).

El juicio, para ser buen juicio —conforme a la lógica y estructura de un juicio adecuadamente construido— precisa distancia crítica, intersubjetividad e imparcialidad comprendida no como reducción ficticia de la postura propia, sino como comprensión de la misma en el seno de sus interacciones con las restantes. Tal construcción remite a la necesidad de una imaginación que reproduzca y produzca (Kant, 1991) esquemas. La diferencia (Kant, 1990) entre el juicio comprendido como subsunción de la situación bajo la regla o esquema (juicio determinante) y un juicio reflexionante —que piensa la regla en base a la situación particular— estriba en que mientras el primero funciona con esquemas previos, el segundo precisa de ejemplos. “El ejemplo es lo particular que contienen en sí, o se supone que contiene, un concepto o regla general” (Arendt, 2003, 152). En el juicio reflexionante la validez es una validez ejemplar, no una validez conforme a las reglas de deducción propias del razonamiento científico.

La necesidad de ejemplaridad para el desarrollo de una moral postconvencional, una moralidad que aspire a la universalidad de principios y reglas, ha sido constatada de diversos modos. Uno de ellos apelando al valor pedagógico de la misma (Kohlberg, 2012). Pero también porque en los procesos de socialización moral (Lind, 2011) el aprendizaje en base a ejemplos es fundamental. De tal modo exponer la conciencia moral a los conflictos y determinar reglas

de acción en base a situaciones particulares incide centralmente en una ejemplaridad que articula lo universal con lo particular de la situación en los procesos fronéticos y deliberativos, permitiendo así no sólo juicios de justicia, sino también juicios de responsabilidad (Kohlberg, 1992). Esto es, permitiendo no sólo juicios que involucran una suerte de taxonomía imparcial de las dimensiones morales involucradas en las situaciones concretas, sino también una implicación del sujeto moral respecto a las mismas.

Sin duda alguna en los procesos de gestión pública se producen juicios —y prejuicios— constantemente. No sólo en la dimensión política de los mismos, en lo que es más evidente, sino en el abordaje de conflictos y tensiones generados por situaciones en las que hay que adecuar estándares normativos o procesuales a casos concretos que en muchas ocasiones no entran en la lógica del juicio determinante: subsunción bajo el esquema general previsto. Un juicio irreflexivo, a lo Eichmann, podría caracterizar una actuación burocrática alejada de la ética de las virtudes precisa para una buena gestión pública. Arendt (2003) o MacIntyre (1987) consideraron esta situación como propia del pensamiento ideológico —aquel que impone la lógica de las ideas a la de los hechos— o las rutinizaciones burocráticas.

4. Escorzos de comunidades de práctica en episodios de investigación

Situaciones relevadas en intervenciones de investigación en organismos públicos de la provincia de Córdoba en Argentina nos permiten visualizar estas rutinizaciones y las fallas de la responsabilidad en actuaciones concretas. Por más anecdóticas muestran, *in extremis*, la presencia de rutinizaciones y esquematismos en los juicios y sus consecuencias prácticas. En base a este tipo de situaciones se nos convocó para considerar elementos éticos en la formación de servidores públicos.

Cierto policía barrial, alertado por una ciudadana ante un robo en plena calle, decidió no acudir en su ayuda, pese a los gritos de la ciudadana. Preguntado por los motivos de su acción justificó que no había recibido orden de su superior teniente a quien había consultado. Por su parte, cierto servidor público de la Municipalidad, lo que es un caso habitual, ante la caída del sistema informático, decide no atender un pedido urgente de un ciudadano, registrándolo para luego cargarlo en el sistema y darle curso. En ambos casos puede apreciarse el escaso involucramiento del servidor público en la situación concreta y quizá un defecto de evaluación de la misma, o, en otro orden de consideración, una voluntad que sigue a un juicio poco ampliado o empático.

Con base a la metodología e la investigación-acción, y en el marco de dos equipos de investigación, conformados interdisciplinariamente y colaborando con las instituciones de referencia —Policía Barrial de la Provincia de Córdoba e INFOSSEP (Instituto para la Formación y Selección de Servidores Públicos) de la Municipalidad de Córdoba— procedimos a desarrollar dos herramientas destinadas a valorar los estilos de razonamiento moral de los servidores públicos y su vínculo con competencias profesionales esperables (Rodríguez Alba, 2017; 2019; 2020a; 2020b)

En el caso de la articulación con INFOSSEP se procedió, mediante los requisitos usuales —definición de perfiles, competencias profesionales, criterios e instrumentos de valoración, etc.— al diseño de un *Assessment Center* por competencias destinado a valorar competencias

profesionales genéricas esperables para acreditar en la fase de concursos a puestos laborales de la Municipalidad de Córdoba (Rodríguez Alba y Sesma, 2018). Junto a las pruebas del *Assesment* se diseñó también una aplicación web que permitía simulando un dilema semi-real —adaptado de los usados por Kohlberg (1992) y Lind (2000; 2011)— tipificar los estilos y esquemas de razonamiento moral (Rest et. al, 1999) de los concurrentes. Los resultados arrojan una correlación entre un buen desempeño en competencias laborales como la orientación al ciudadano y un estilo de razonamiento moral postconvencional (Rodríguez Alba, 2019).

En el caso de la articulación con la policía barrial, trabajamos también mediante la conformación de grupos interdisciplinarios con equipos técnicos de la policía. El objetivo aquí era diseñar un dilema semi-real en base a experiencias de abordaje de conflictividad en temas de derechos humanos por parte de la policía barrial. Se conformaron, además de los usuales canales de generación de conocimiento en interacciones con referentes y miembros de la policía, unos talleres que, siguiendo metodologías de grupos focales, permitieron acceder no sólo al lenguaje sino a las precondiciones argumentativas y los diversos tipos de argumentos usados por referentes policiales seleccionados por la propia organización. La aplicación está diseñada pero no se ha escalado a toda la población policial para arrojar un resultado contrastable posteriormente. Pero sí se pudo constatar, con los registros de notas y grabaciones oportunas, ciertas tendencias en los procesos de deliberación grupal durante los talleres (Rodríguez Alba, 2019). Entre los mismos destaca la problematización de esquemas convencionales por contravenir principios postconvencionales contenidos en los derechos humanos.

Estas herramientas no pueden pensarse como evaluación de razonamientos morales, o al menos no en exclusiva. Se trata más bien de instrumentos para potenciar procesos deliberativos en el seno de las instituciones. Su finalidad, pues, sería estar insertas en procesos de comunidad de juicio reflexionante, en el sentido antes señalado. Esto es, ser disparadores para la conformación de ejemplos que permitan articular estándares y procesos para encauzar conflictos en la gestión.

5. A modo de conclusión: propuesta de comunidades de práctica ética en la gestión pública

Las prácticas colaborativas inter-institucionales (académicas y del sector público) son sin duda afines, así como su fundamento filosófico posible, que no único —la comunidad del juicio reflexionante— a las comunidades de práctica en el sentido genérico de las mismas: también se apoyan en el aprendizaje en el contexto de la participación en el mundo (Wenger, 2001). Como las comunidades de práctica —que remiten a la consideración del ser social humano, el conocimiento como competencia y compromiso con el mundo y el aprendizaje significativo (Wenger, 2001)— las herramientas propuestas se apoyan en la consideración de la ética desde el punto de vista del desarrollo de competencias éticas, vinculadas a las competencias de juicio moral. Estas competencias tienen un íntimo sentido democrático y deliberativo (Lind, 2008, 2011). Además, las herramientas diseñadas se pensaron precisamente para ser un insumo de la conformación de comunidades de juicio reflexionante en el seno de las instituciones referidas. Insumo destinado a servir de disparador, termómetro, aglutinante, etc. de procesos deliberativos que permitan concretar reglas, normas, principios, etc., en prácticas cotidianas de gestión pública.

En la administración pública se dan las CoP (Comunidades de Práctica) de múltiples modos y en diversas experiencias, permitiendo solucionar un problema en poco tiempo (Benítez de Fernández, 2017), resolver el estrés organizativo y potenciar la horizontalidad (Martínez, 2016), así como encauzar procesos en instituciones heterogéneas como la justicia o instituciones de la salud, favoreciendo generación de aprendizajes útiles y sociales, así como el trabajo sobre temas concretos (Fernández de Álava y Barrera-Corominas, 2012).

Sin duda en tanto las CoP apelan a “historias compartidas de aprendizaje” (Wenger, 2001, 115), favoreciendo que la negociación de significados y la participación conformen identidades grupales que no anulan la diversidad, podemos comprender su vínculo directo con las comunidades el juicio reflexionante. Las CoP, en esta dirección, permitirían la creación de cultura moral en las organizaciones por la vía de la tematización ética de conflictos. Por otra parte la dinámica de las CoP, superadora de la dicotomía entre teoría y práctica, permite dinamizar la tensión entre cosificación (producto) y participación. Los elementos estáticos y los dinámicos de la infraestructura ética. Dicho rápidamente, las CoP podrían ser un marco de elaboración colectiva de las dos dimensiones de la racionalidad práctica (Maliandi, 2010): la dimensión de fundamentación normativa —orientada a la producción de normas universalizables—, y la dimensión crítica —encaminada a reconocer y tematizar la conflictividad ética.

Es preciso advertir empero la necesidad de concretar este marco de trabajo, diseñando CoP de aprendizaje ético en base a ciertos requisitos que las permitan diferenciar de otras formas de trabajo organizacional, como los grupos y los equipos de trabajo (Sanz Martos y Pérez Montoro, 2009). Entre otras diferencias las CoP precisan liderazgos y gestores del conocimiento, y han de orientarse hacia el esfuerzo continuado en pos de tareas concretas que pueden estar insertas en rediseños de las comunidades, por ejemplo si se trabaja con la idea de un programa de acciones concomitantes con el diseño de una infraestructura ética en sus diversos momentos: normativo, diseño institucional, ingeniería de procesos, condiciones de gobierno abierto, etc. Aún en el formato virtual las CoP requieren un agente dinamizador (Sanz, 2005). Podríamos pensar incluso en la conformación de CoP que, conteniendo microcomunidades híbridas —virtual/presencial—, coadyuvaran en las tareas, objetivos y creación de productos (códigos, propuestas de diseño o reingeniería, etc.) orientados a producir una infraestructura ética. En tales CoP tendrían lugar los servidores públicos, por supuesto, pero podrían sumarse los diversos actores que en los procesos de gobernanza colaborativa interactúan en la gestión pública (empresas, universidades, etc.)

Tanto para conformar infraestructuras éticas, como para el abordaje de conflictos en la gestión pública, las CoP podrían ser instrumentos formativos que superen las fases de sensibilización inherentes al comienzo del proceso, y que pueden emplear formatos tradicionales de formación en las instituciones públicas. En lo tocante a los procesos de implementación de las infraestructuras éticas las CoP serían por sus rasgos genéricos fértiles por cuanto potencian (Barrera Corominas, 2018, 84) confianza, redes, resolución de problemas, capacidades estratégicas, mejora en la toma de decisiones, resolución de desafíos, etc. Intuitivamente estos elementos podemos asociarlos con facilidad a la conflictividad ética, y sin duda están implícitos a enfoques de gestión pública como el de la gobernanza, tanto nivel de instituciones concretas como a nivel social general (Rodríguez Alba, 2019).

En un programa de ejecución de comunidades de juicio reflexionante como CoP debieran considerarse como factores de éxito (Barrera Corominas, 2018) el rol activo de los superio-

res, el reconocimiento de los miembros y sistemas de incentivos (desde el punto de vista organizacional); moderador cooperativo y creativo, contenido útil y reuniones presenciales (en la dinámica de la comunidad); objetivos concisos, motivación, formación y responsabilidad (en los participantes); así como orientación a resultados, reforzar la formación y mejora del clima laboral.

La tematización ética en las organizaciones incide sin duda en estos resultados: confianza, motivación, responsabilidad, etc. (Rodríguez Alba, 2019). Incluso podemos postular que las CoP permitirían algo esencial en el diseño y aplicación de la ética a la gestión pública: identificar y quebrar las lógicas de lo apropiado (Villoria, 2007), tendencia de los agentes en las instituciones a reproducir lo correcto o usual en términos de rutinas y convenciones, frente a lo debido en términos de moral postconvencional. Esta tarea, que exige descifrar mediante herramientas de ética descriptiva tales lógicas, tendría en las CoP un doble apoyo: diseñar herramientas para morigerarlas, pero sobre todo posibilitar su incorporación a las prácticas posibles.

Bibliografía

- Arendt, H. (1984) *La vida del espíritu*. Madrid, Centro de Estudios Constitucionales.
- Arendt, H. (2003) *Conferencias sobre la filosofía política de Kant*. Buenos Aires, Paidós.
- Arendt, H. (2007) *Responsabilidad y juicio*. Barcelona, Paidós.
- Ausin, T. (2018) "Tomarse en serio los códigos de ética pública", en Rodríguez Alba, J. y Lariguet, G. (comp.) *Gobierno abierto y ética*. Córdoba, Universidad Nacional de Córdoba, 427-447.
- Barrera-Corominas, A. (2018) *Comunidades de práctica en la administración pública. Transferencia de aprendizajes formales e informales*. Madrid, Mc. Graw Hill
- Benítez de Fernández, S. (2017) "Comunidades de práctica en la administración pública". NOVAGOB.
- Broncano, F. (2017) *Racionalidad, acción y opacidad. Sujetos vulnerables en tierras libres*. Buenos Aires, Eudeba
- Camps, V. y Cortina, A. (2009) "Las éticas aplicadas" en Gómez, C. y Muguerza, J. (ed.) *La aventura de la moralidad*. Madrid, Alianza Editorial, 444- 463. pp
- Choi, D. L. (2007) "Determinants of Moral Reasoning in Public Service". *International Review of Public Administration*, United Kingdom, vol. 62, N° 3, 81-92.
- Cooper, H. L (2001) *Handbook of Administrative Ethics*. New York: Marcel Dekker
- Cortina, A. (1996) El estatuto de la ética aplicada. *Hermenéutica crítica de las actividades humanas*. *Isegoría*, Madrid, N° 13, 119-134
- Diego Bautista, O. (2007) *La ética en la gestión pública: fundamentos, estado de la cuestión y proceso para la implementación de un sistema ético integral en los gobiernos*. (Tesis doctoral) Madrid, Universidad Complutense de Madrid.
- Etkin, J. (2007) *Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa*. Buenos Aires, Granica.
- Etkin, J. (2012) *Brechas éticas en las organizaciones. Sistemas virtuosos y tramas perversas*. Buenos Aires, Cengage Learning.
- Ferrara, A. (2008) *La fuerza del ejemplo. Exploraciones del paradigma del juicio*. Barcelona, Gedisa.

- García-Marzá, D. y González Esteban, E. (2014) *Ética*. Castelló, Universitat Jaume I.
- Habermas, J. (1985) *Conciencia moral y acción comunicativa*. Barcelona, Península.
- Kant, I. (1991) *Antropología en sentido pragmático*. Madrid, Alianza Editorial.
- Kant, I. (1990) *Crítica del juicio*. Madrid, Espasa Calpe.
- Kohlberg, L. (2012) "Educar para la justicia: un planteamiento moderno de la perspectiva socrática" *Postconvencionales*, Caracas, N° 5-6, 93-112.
- Kohlberg, L. (1992) *Psicología del desarrollo moral*. Bilbao, Descleé de Brower.
- Lind, G. (2011) "Promoviendo las competencias morales y democráticas: expresarse y escuchar a los otros". *Postconvencionales*, Caracas, N° 3, 26-41.
- Lind, G. (2008) *La moral puede enseñarse*. México, Ed. Trillas.
- MacIntyre, A. (1987) *Tras la virtud*. Barcelona, Crítica.
- Maliandi, R. (2010) *Ética convergente*. Tomo I. Fenomenología de la conflictividad. Buenos Aires, La Cuarenta.
- Maliandi, R. (2009) *Ética: conceptos y problemas*. Buenos Aires, Biblos.
- Maliandi, R. (2012) "Lo óptimo es enemigo de lo mejor. Ensayo de metacrítica a la crítica de Guillermo Lariguet", en Damiani, A., Lariguet, G. y Maliandi, R. *Ética y conflicto. Un diálogo filosófico sobre la ética convergente*. Buenos Aires, Universidad Nacional de Lanús.
- Martínez, J. (2016) *Nuevos modelos de formación para empleados públicos*. Barcelona, UOC (Universidad Oberta de Catalunya).
- Merino Amand, F. J. (2013) *El reconocimiento como fundamento de una ética de la función pública. Un marco para su aplicación en las organizaciones públicas* (tesis doctoral) Universidad de Valencia.
- Ospina, L. M. (coord.) y Pérez Pérez, T. (comp.) (2008) *Manual de ética pública. Cómo incorporar la ética pública en la cultura institucional de los organismos y entidades del estado*.
- Rest, J. et al, (1999) *Postconventional Moral Thinking: A Neo-kohlbergian Approach*. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Rivera de Rosales, J. (2005) "Kant y Hannah Arendt. La comunidad del juicio reflexionante". *Ideas y valores*, Bogotá, Vol. 54, Número 128: 1-29.
- Rodríguez Alba, J. (2017) "Formando en competencias éticas a los servidores públicos". *RAP (Revista de Administración Pública)*, 144, Vol. LII, N° 3, pp. 105-124
- Rodríguez Alba, J. (2019) *Ética aplicada a la gestión pública. Elementos programáticos y formativos desde la experiencia argentina*. (Tesis doctoral) Madrid, UNED
- Rodríguez Alba, J. (2020a) "La aplicación de la ética en el diseño de infraestructuras éticas para las instituciones públicas. Reflexiones sobre casos argentinos", en Vilcher, D. (coordinadora) *Códigos y preceptos éticos*. México: INAP (Instituto Nacional de Administración Pública), pp. 157-190
- Rodríguez Alba, J. (2020b) "La gestión ética como herramienta de responsabilización y combate a la corrupción", en Hernández Mendoza, A., y Diego Bautista, O. (coordinadores) *Elementos para la edificación de un Buen Gobierno*. México: INAP (Instituto Nacional de Administración Pública), pp. 63-93
- Rodríguez Alba, J. y Sesma, L. (2018) "El mérito y las competencias éticas en la profesionalización de la función pública: el caso de Córdoba, Argentina", en Canales Aliende, J. M. y Romero Tarín, A. (editores) *Nuevos valores de la función pública en el siglo 21*, Alicante: Ed. Bosch, pp. 109-173
- Sanz Matos, S. y Pérez Montoro, M. (2009) *Conocimiento colaborativo: las comunidades de práctica y otras estrategias organizacionales*. IX Congreso ISKO (International Society For Knowledge Organization) España. http://www.iskoiberico.org/wp-content/uploads/2014/09/818-831_Sanz-Martos.pdf (última consulta 04.06.2020).

- Sanz, S. (2005) "Comunidades de práctica virtuales: acceso y uso de contenidos". *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento* Vol. 2 - N.º 2 / Noviembre de 2005. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/780/78020110.pdf>
- Stewart, D., Sprinthall, N., y Kerm, J. (2002) "Moral Reasoning in Context of Reform: a Study of Russian Officials". *Public Administration Review*, Whashington, vol. 62, N° 3: 282-297.
- Stewart, D., Sprinthall, N., y Siemienska, R. (1997) "Ethical Resasoning in a Time of Revolution: a Study of Local Officials in Poland". *Public Administration Review*, Whashington, vol. 57, N° 5: 445-453.
- Villoria Mendieta, M. (2000) *Ética pública y corrupción*. Curso de ética administrativa. Madrid, Tecnos.
- Villoria Mendieta, M. (2007) "Ética posconvencional e instituciones del servicio público". *Reis: Revista española de investigaciones sociológicas*, Madrid, N° 117:109-142.
- Villoria Mendieta, M., e Izquierdo Sánchez, A. (2018) *Ética pública y buen gobierno*. Regenerando la democracia y luchando contra la corrupción desde el servicio público. Madrid, Tecnos.
- Wenger, E. (2001) *Comunidades de práctica. Aprendizaje significativo e identidad*. Barcelona, Paidós.