

# GOBERNANZA, POSCONFLICTO Y UNIVERSIDAD

Zulay María Rodríguez Bermúdez<sup>1</sup>

## RESUMEN

Gobernanza es un modelo de concebir la Administración Pública, en el que el Estado abandona su papel de director o regulador de los asuntos públicos y se dispone a interactuar con otros actores públicos y privados; gobernantes de todos los niveles apelan a ella en sus programas de gobierno y ya que el ciudadano actual reclama permanentemente de las autoridades ser tenido en cuenta en la toma de decisiones, conviene reflexionar sobre este modo de concebir la administración de lo público, y el papel de las universidades, como espacio de interlocución entre el Estado y los sectores sociales, en estos momentos en que el país se apresta a iniciar un periodo de posconflicto, debido a los avances de las conversaciones sostenidas en la Habana, Cuba, con el grupo alzado en armas FARC-EP, pues haya refrendación o no, de los acuerdos logrados con este grupo, las universidades, seguirán siendo espacios de acogida de desmovilizados, gracias a los programas permanentes del Estado, para los excombatientes, quienes como parte de su proceso de reinserción a la sociedad, tienen la oportunidad de incorporarse a una comunidad universitaria.

## INTRODUCCIÓN

La gobernanza, es un modelo de conducir la administración de lo público cuyo concepto no debe restringirse al buen o mal manejo de recursos económicos, ni confundirse con el término gobernabilidad. Launay (2.005) la describe con las siguientes características: De un lado, el Estado pierde su papel rector con respecto al desarrollo de la sociedad y a la regularización de la vida pública; de otro lado, tiene que interactuar con nuevos actores públicos y privados, nacionales e internacionales. (...) Este mismo término no sólo se refiere a la “acción y efecto de gobernar”, sino también al “arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía” (3). Este nuevo concepto en su definición más neutral, tomará en cuenta el funcionamiento del Estado pero también su interacción y relación con otros actores públicos y privados, es decir, la sociedad civil y las empresas. (p. 92)

Calame (2.003), opina que la gobernanza propone la renovación del actuar público y

---

<sup>1</sup> Abogada, especialista en Derecho Público, aspirante a Magister en Derecho de la Universidad de Medellín, Docente de la Universidad de Cartagena, de la Universidad Libre Sede Cartagena y de la Universidad San Buenaventura Sede Cartagena. Conciliadora de la Cámara de Comercio de Cartagena. Miembro del Grupo de Investigación Conflicto y Sociedad de la Universidad de Cartagena. zulay-maria@hotmail.com.



de los fundamentos democráticos de las sociedades, sugiriendo la invención de nuevos mecanismos democráticos y el ejercicio de un fuerte diálogo entre la Administración Pública y los ciudadanos; así, uno de los componentes de la gobernanza lo constituye la comunicación entre los actores sociales y la Administración Pública, pues el ciudadano de hoy día reclama permanentemente de las autoridades ser consultado o al menos informado para la toma de decisiones, y, dado el papel de las universidades como formadoras de ciudadanos reflexivos y participantes en la construcción de su presente y su futuro, son ellas, pues, un agente determinante y facilitador, para los procesos de gobernanza.

#### VALOR ÉTICO DE LA GOBERNANZA

Los profundos cambios en los albores del siglo XXI, conllevan a una reflexión ética, en cuanto a sistemas de pensamiento, regulaciones, innovaciones científicas, relaciones comerciales, modelos de administración. Todos esos cambios fueron colocando de presente, en el decir de Calame (2003), que la prioridad de la humanidad no es ya el desarrollo científico, sino la construcción de una base ética común sobre la cual los pueblos puedan entenderse para manejar su interdependencia.

Es urgente una nueva forma política para dirigir a la humanidad, pues experiencias de los diferentes Estados demuestran, expresa

Calame (2003), que actualmente existe "(...) un descenso de la confianza de la población hacia las élites políticas, una pérdida de credibilidad y de prestigio de sus miembros, y el aumento del abstencionismo (...). La democracia triunfa pero es una democracia hecha añicos" (Pág.5).

En consecuencia, las nuevas regulaciones deben dar reglas, pero también un alma, un futuro y un sentido común a la aldea global; por eso las universidades formadoras de los ciudadanos actuales y del futuro, están llamadas a crear conciencia permanente de la importancia de la participación, como instrumento de autogobierno.

#### DIFERENCIAS ENTRE GOBERNANZA Y GOBERNABILIDAD

El significado de gobernanza suele confundirse con el de gobernabilidad; pero en tanto que aquella es un modelo de gobierno, ésta hace referencia, a lo eficaz de cómo se está ejerciendo la acción de gobernar; por eso es usual escuchar a los ciudadanos, en momentos de crisis política, social o económica, quejarse de falta de gobernabilidad.

La gobernanza es un camino certero hacia el desarrollo, según Arbeláez (2007), "*...mientras que gobernabilidad hace sólo referencia a un eficaz ejercicio de la autoridad que puede o no, conducir al desarrollo. Gobernabili-*



*dad es mandar, sea bien o mal, mientras Gobernanza es generar consensos sociales para poder hacerlo [mandar] bien” (p.3). (Corchetes fuera del texto).*

En un sentido más amplio, explica que la gobernabilidad

...puede entenderse como la capacidad que tiene un ente socio-político cualquiera para implementar con éxito sus políticas; es decir, la capacidad de traducir sus intenciones en acciones o, sencillamente, la capacidad de mandar y ser obedecido. Así, la gobernabilidad como tal está íntimamente ligada al ejercicio de la autoridad -como mecanismo coercitivo para el cumplimiento de la acción- y al grado de eficacia de esa autoridad, con lo cual, el grado de gobernabilidad de un país estará en función del nivel de cumplimiento de las políticas trazadas, sean éstas buenas o no; infiriéndose entonces que la gobernabilidad por sí sola no conduce al bienestar de las naciones ni mejora el cumplimiento de los derechos fundamentales tal como lo corrobora el ejemplo de las dictaduras militares -tanto de izquierda como de derecha- que, como regímenes políticos en los cuales se ejerce dura y eficazmente el principio de autoridad, se alcanza

una alta gobernabilidad pero la misma no conduce necesariamente al mejoramiento de los niveles de vida de la población y, por el contrario y en los más de los casos, tan alta gobernabilidad va en detrimento de los derechos fundamentales y de los niveles de vida -y hasta la de la vida misma- de los habitantes. (Arbeláez, 2007, p.42)

Por lo anterior y retomando el concepto de gobernanza, tenemos que la relación entre ambos términos consiste en que siendo ella, el “poder que tiene un ente socio-político” para, “mediante el establecimiento de redes, crear consensos entre sus actores estratégicos (públicos, privados y sociedad civil)” (Arbeláez, 2007, pag.44), genera entonces, mayor gobernabilidad y ésta, a su vez, genera procesos legítimos de desarrollo, “para la sociedad en su conjunto toda vez que sus gentes están involucradas en el proceso, han participado en su diseño, hacen parte de su construcción y, por supuesto, son receptores directos de sus resultados” (Arbeláez, 2007, p.44).

## **GOBERNANZA, GOBERNABILIDAD Y CONFLICTO EN COLOMBIA**

Vamos a referirnos primero a la existencia o no de gobernabilidad y luego analizaremos si en Colombia existen o no los factores generadores de gobernanza.



Arbeláez (2007) luego de hacer un análisis de la figura del Estado Social de Derecho en Colombia, de los factores reales de poder y de los que operan en este país, concluye que ese diseño constitucional de Estado, por el cual los derechos de los habitantes deberían estar plenamente garantizados, no se cumple a cabalidad, generándose múltiples conflictos. El autor se expresa así:

Esta crisis en el ejercicio del poder formal, que vulnera la Constitución y resta credibilidad al Estado Social de Derecho instaurado en Colombia, surge cuando las estructuras jurídicas y políticas, materializadas fundamentalmente en las instituciones públicas y diseñadas y operadas por los estamentos políticos, son incapaces de absorber y procesar por medios pacíficos los conflictos que generan los factores reales de poder como agentes desestabilizadores del orden social pretendido. (p.38)

A diario en nuestro país escuchamos voces que expresan incompreensión por la presencia de conflictos de toda índole; y también es cotidiana la exigencia del derecho constitucional a la paz, derecho que debe entenderse bien porque, la paz no es la ausencia de conflictos sino una posibilidad de transformación del individuo y de la sociedad. La Corte Constitucional Colombiana (1995)

afirma: “[...] no debe ser la pretensión del Estado social de derecho negar la presencia de los conflictos, ya que éstos son inevitables en la vida en sociedad. Lo que sí puede y debe hacer el Estado es -proporcionales cauces institucionales adecuados, ya que la función del régimen constitucional no es suprimir el conflicto -inmanente a la vida en sociedad- sino regularlo para que sea fuente de riqueza y se desenvuelva de manera pacífica y democrática. (p.103)

Así, entendiendo que la Constitución Política por sí sola no puede suprimir la existencia de los conflictos sociales, la gobernanza, es entonces, un cauce institucional adecuado para lograr la armonización de los actores determinantes en la sociedad colombiana y, la resolución pacífica de sus conflictos, de tal manera que, como lo manifiesta Arbeláez (2007), citando al Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo- PNUD, se logre “la creación de un ámbito posible en que todos puedan disfrutar de vidas largas, saludables y creativas”(p.44).

Launey (2005), explica que la crisis de gobernabilidad que subsiste en este país tiene atribuidas algunas causas como el caudillismo en los partidos políticos, el clientelismo y la corrupción; que el Estado colombiano está aún en formación; que no existe consenso sobre su modelo; que no ha logrado todavía control soberano y pleno sobre la totalidad



del territorio, y que existen áreas con precaria presencia del Estado” (p.102).

Y continúa exponiendo sobre tres aspectos fundamentales que perturban la gobernabilidad, los cuales son el proceso político, la administración del Estado y la legitimidad del gobierno (p.102); en cuanto al proceso político, las presiones ejercidas sobre los candidatos a elecciones, por parte de los actores armados, disminuyen el liderazgo político y el ánimo para que los electores puedan votar libremente; en cuanto a la administración de los recursos del Estado y la autonomía de los funcionarios para decidir sobre una buena inversión, también está afectada por el acoso de los actores armados; y respecto de la legitimidad del gobierno, ésta también disminuye ostensiblemente, debido a la demora en atender las necesidades de la ciudadanía y la evidencia de la mala administración de los recursos públicos”(p.103).

Y como ella misma concluye, “habría que observar si los espacios de diálogos con las autoridades públicas permiten una real expresión de los ciudadanos y si estos últimos tienen realmente poder de influencia sobre las decisiones públicas” (p.103).

En este punto estamos de acuerdo con la autora, pues consideramos que el Estado aún está sometido a un excesivo centralismo en varios aspectos, afectando esferas de la vida

cotidiana de los ciudadanos; para explicarlo mejor, tomaremos como ejemplo el servicio de transporte urbano, el cual se gestiona hoy en día en la mayoría de las ciudades, como un macro proyecto de infraestructura o un sistema integrado de transporte, pero infortunadamente en las principales ciudades del país ha sido ejemplo de ausencia real de gobernanza, pues encontramos los siguientes casos.

De acuerdo con la Ley 152 de 1994, los proyectos de infraestructura deberán ser contemplados en el Plan Nacional de Desarrollo, específicamente, en el plan nacional de inversiones, instrumentos diseñados por las instancias nacionales de planeación, lo cual indica que la decisión, no obstante que afectará directamente al municipio sobre el cual recae, es una decisión tomada desde órganos centrales nacionales, sin ser consultada con aquellos que serán los beneficiarios.

En Colombia, hay dos experiencias: el Sistema Integrado de Transporte Masivo de Cali (Valle del Cauca) y el Área Metropolitana del Centro Occidente (Pereira, Dos Quebradas y La Virginia), que tienen en común el haber sido planificados desde las instancias nacionales, en los cuales la participación de la ciudadanía fue anulada para el primero y retardada para el segundo; y para el Distrito de Cartagena de Indias encontramos experiencias recientes como el Proyecto Anillo



Vial Malecón de Crespo (“Túnel de Crespo”) y el Sistema Integrado de Transporte Masivo –Transcribe, que al igual que los dos anteriores, fueron diseñados desde las instancias de planeación nacional, y fueron *informadas* a los ciudadanos, más no fueron consultadas con ellos.

Otro ejemplo que podemos citar del excesivo centralismo que en materia de planes de infraestructura afecta a los ciudadanos de los entes territoriales, se relaciona con los mecanismos actuales para la inversión de los recursos asignados mediante el Sistema de Regalías, pues actualmente se encuentran operando los Órganos Colegiados de Administración y Decisión (OCAD), y existen a nivel departamental y municipal y se encargan de decidir si los proyectos formulados por los gobernadores y alcaldes son viables para la inversión de los recursos asignados, mediante ese sistema; de tal forma que la autonomía del ente territorial se ve mermada por el proceso de someter la decisión de inversión a este órgano de administración y decisión, dada su dependencia del poder ejecutivo nacional, como manifestó el Gobernador del Meta, Alan Jara, el 24 de octubre de 2014, en entrevista concedida a RCN Radio; por las razones explicadas, el Gobernador llama a los OCAD: *Órganos Centralizados de Administración y Decisión* (cursivas por el énfasis de la explicación).

Entonces, conforme a esas experiencias anotadas, no cabe duda de que el papel de la ciudadanía es trascendente; su pronunciamiento es clave para generar en los gobernantes la necesidad de consultarle sobre las decisiones, al menos en materia de obras que afectarán su presente y futuro.

Luego, desde que los resultados esperados para esos consensos sean planeados con estrategias de corto, mediano y largo plazo, con presupuesto logístico y financiero efectivamente apropiado, no sólo en papeles sino, respaldados por efectivos ingresos y materializados en las actividades y obras acordadas y esperadas por los actores, el concepto de gobernanza dejará de ser sólo un término refinado, para pasar a ser un modelo de gobierno.

En cuanto al conflicto armado que tanto nos ha marcado a nivel interno e internacional, el reto es como lo propone Launay (2005): “En Colombia, el desafío de renovar lo político (...) se debe articular con las discusiones sobre sociedades en conflicto para llegar al restablecimiento de relaciones políticas de confianza y cooperación entre distintos actores sociales y entre ellos y las instituciones estatales” (p.105).

Una de las causas que se atribuyen al surgimiento de los grupos que se alzaron en armas dentro del país, es que en el ámbito político



de los años 50, cuando no había alternativas políticas, fueron marginadas sus voces (Nielson y Shugart:1999, p. 324, citado por Chinchilla:2008, p.139); esto fue bastante superado con el éxito de la desmovilización del movimiento guerrillero M-19 y su participación en la Asamblea Nacional Constituyente en 1991, y la de los representantes de los otros grupos con los cuales el Gobierno de ese año se encontraba en conversaciones para desmovilización.

Ahora, en estos momentos en que se llevan a cabo en la Habana (Cuba) diálogos por la paz entre el gobierno colombiano y el movimiento alzado en armas FARC-EP, se intentan diálogos semejantes con el ELN, y se ha logrado algo de avance en la desmovilización de los grupos ilegales denominados paramilitares, que también fueron determinantes del desplazamiento forzado y de la conflictividad territorial, encontramos que la sociedad civil colombiana quiere ser tenida en cuenta en las conversaciones ya iniciadas y, particularmente, a través de las voces de las víctimas personales del conflicto y de varios sectores de la economía, también profundamente afectados; por eso, la gobernanza constituye un modelo de gobierno que permitiría armonizar elementos de los actores que hubieren participado en el conflicto, con los de la ciudadanía en general, buscando avanzar hacia un desarme no sólo físico, sino emocional de todos los actores; es para ese escenario, que

según los anuncios de FARC y Gobierno, ya está cerca, en el cual, las universidades, podrán ser apoyo permanente para el gobierno nacional y territorial, como formadoras de los ciudadanos, tienen el reto de acoger, acompañar y formar tanto a desmovilizados como a aquellos que nunca hubieren tomado armas en dicho conflicto. Veamos a continuación aspectos interesantes para ello.

#### **GOBERNANZA Y UNIVERSIDAD, ESPACIO DE INTERLOCUCIÓN Y COOPERACIÓN ENTRE SOCIEDAD Y GOBIERNO PARA EL POSCONFLICTO**

Las universidades fueron de las primeras organizaciones en implementar la gobernanza, desde la etapa de la llamada gobernanza corporativa (Hufty:2008, p.4, citando a OLSEN:1976); como ejemplo, en Colombia, actualmente la mayoría de ellas, gracias a la autonomía que les garantiza la Constitución Política, elaboran como expresión de gobernanza, sus *planes de desarrollo*, a un largo plazo, usualmente a cuatro años o por el periodo de su director general, y los diseñan de manera colectiva, con los diferentes actores de la comunidad universitaria, en mesas temáticas y mesas sectoriales, teniendo en cuenta los insumos generados por los grupos focales de cada línea estratégica, bajo la metodología de mesas de trabajo y conversatorios. Podemos citar como ejemplo a la Universidad de Cartagena, con su "Plan de



Desarrollo Estratégico 2014-2018, Educación Pública con Calidad” (Acuerdo No. 13 de diciembre 5 de 2014).

Pero el propósito de esta reflexión es compartir algunos pensamientos sobre cómo puede la universidad, ser espacio de interlocución entre la sociedad y el gobierno para la existencia de la gobernanza, para lo cual proponemos dos actuaciones puntuales:

a) La participación en los Consejos Territoriales de Planeación. La Ley 152 de 1994 (artículos 33 y 34) establece que de estos consejos harán parte entre otros miembros, las instituciones educativas del territorio; este es uno de los ejemplos de la gobernanza en Colombia; como institución, las universidades pueden hacer parte de esas instancias de participación, pero en la mayoría de los municipios no son convocadas para ser parte de manera permanente, sino que sólo son dadoras de conceptos técnicos cuando les son requeridos para fundamentar alguna decisión del ejecutivo.

b) La formación y el estímulo a la participación ciudadana, de sus estudiantes, cuerpo docente y personal administrativo, pues la universidad es la formadora de los ciudadanos de hoy y del mañana, quienes heredan la responsabilidad por el camino para nuestro país y por ello tiene el deber de inculcarles, la conciencia de la participación, para la de-

finición de los asuntos de sus ciudades y de la nación.

Si de los gobernantes es el ánimo de intentar la gobernanza como modelo de administración, de las universidades debe ser el ánimo de formar a sus estudiantes para participar; pero en ello el compromiso a veces es flaco, porque desde las aulas no se forma al estudiante para participar, sino que se le sobrecarga con demasiados conocimientos teóricos y técnicos específicos de la carrera que escogió y poco énfasis se le da a su formación como ciudadano.

### GOBERNANZA, UNIVERSIDAD Y POS-CONFLICTO

En 1990, nuestro país vivió desde las universidades, la experiencia fuerte y animosa de los estudiantes agrupados en el movimiento llamado “*Todavía podemos salvar a Colombia*”, promotores de la *Séptima Papeleta*, la cual permitió de manos de la Asamblea Nacional Constituyente, el nacimiento de la Constitución Política vigente, con la participación de diferentes factores de poder: representantes de los partidos políticos con presencia en el Congreso (poder público), los gremios (el sector privado), y las fuerzas culturales, grupos étnicos y sociales (la sociedad civil en general).

En los veinticinco años siguientes a esa extraordinaria experiencia, se ha evidenciado que de

10 Gatopardo, Giuseppe Tomasi di Lampedusa.



parte de los ciudadanos, hay interés de participar en la gestión de su gobierno y construcción de su futuro, lo que permite buenos pronósticos para que Colombia sea un país conducido mediante la gobernanza, con la anuencia de las autoridades, a quienes les corresponde, dejar de emplear el término como parte de un discurso, disponiéndose a emplearlo como modelo efectivo de toma de decisiones.

Los tiempos por venir para nuestro país, de lograrse la refrendación del acuerdo para la terminación del conflicto con las FARC-EP, que se está negociando actualmente en la Habana, Cuba, demandaran cambios en la forma de pensar de los ciudadanos, quienes podrán ser convocados por las autoridades, a participar en la toma de decisiones, conjuntamente con los desmovilizados, lo cual requiere una profunda preparación en los ciudadanos, que, además del conocimiento de lo que son los mecanismos de participación ciudadana como el plebiscito, la asamblea constituyente, o la consulta ciudadana, inicia por la tolerancia al otro y requiere sincero perdón y deseos de reconciliación; he allí el rol trascendental de las universidades, las cuales no podrán quedarse en el papel de simples transmisoras de conocimientos académicos de cultura cívica o de elementos formales de la democracia.

En efecto, para la fecha de redacción de este artículo, ya se ha logrado en la mesa de con-

versaciones, el acuerdo sobre participación política, llamado acuerdo de **APERTURA DEMOCRÁTICA PARA CONSTRUIR LA PAZ** y él se acordó, entre otros aspectos, para lo que ahora nos es relevante:

*5.1. Una apertura democrática que promueva la inclusión política y permita el surgimiento de nuevas voces y nuevos proyectos políticos para enriquecer el debate, como mecanismo para consolidar la paz, luego de la terminación del conflicto. Para ello se necesita **medidas especiales para estimular y facilitar la participación, iniciando por una cultura democrática de tolerancia en el debate político pues el fin del conflicto implica que los enemigos se deben tratar con respeto como adversarios políticos.** (Negritas y cursivas fuera del texto)*

*5.2. Una **mayor participación ciudadana para consolidar la paz, en el espíritu de la Constitución del 91.** Se acordó una ley de garantías y promoción de la participación ciudadana; **promoción de una cultura de tolerancia, no estigmatización y reconciliación; garantías para la protesta social; espacios en medios de comunicación institucionales, regionales y comunitarios, con el objetivo de contribuir al desarrollo y promoción de una cultura de partici-***



***pación, convivencia pacífica, paz con justicia social y reconciliación; fortalecimiento de la planeación democrática y participativa; revisión de funciones y conformación de los Consejos Territoriales de Planeación; fortalecimiento de la participación en la construcción de políticas públicas y fortalecimiento del control ciudadano a la gestión pública mediante la promoción de veedurías y observatorios de transparencia.*** (Negritillas y cursivas fuera del texto).

Por lo tanto, las universidades tienen desde ya el reto, gracias a su rol de interlocución y cooperación entre la sociedad civil y gobierno, de adelantar planes de acción, que promuevan el estímulo de la tolerancia, perdón y reconciliación en los estudiantes, profesores y personal administrativo, quienes, en un espacio de posconflicto, se verán convocados a compartir, por varios años, su crecimiento y formación con estudiantes desmovilizados; será tan trascendente esa experiencia, de tan grandes connotaciones sociales, que ojalá, las universidades también procuren involucrar en esa nueva mirada que requiere el posconflicto a los padres de los estudiantes y familiares de sus empleados, como participantes de esa sinergia que requiere un desarme desde los corazones de los ciudadanos.

¿Estarán preparadas ya para este reto, las universidades colombianas tanto privadas

como estatales? ¿Han adelantado acciones que dispongan el buen ánimo de los distintos miembros de la comunidad universitaria para aceptar a los desmovilizados, sin prejuicios y participar con ellos en la vida cotidiana y en eventos de participación y aportes ciudadanos, desde una implementación de la gobernanza? Esperamos con optimismo que así sea, porque, aún si el acuerdo de la Habana no alcanzare una aprobación definitiva, la desmovilización individual es oferta permanente del Estado para los guerrilleros, con la finalidad de ser reincorporados al colectivo social, y en la mayoría de las veces, ese proceso inicia con una oportunidad de ingreso a una universidad.

Este artículo es una voz más que se suma a la oración por la paz desde lo cotidiano, desde el compromiso del llamado ciudadano de a pie, y especialmente desde la misión formativa de la universidad, para que sea posible ese mandato de creación de un ambiente en el que todos gocemos de larga vida, saludable y creativa.

#### BIBLIOGRAFÍA

- ARBELAEZ ARANGO, Alejandro. Estado de Derecho y Gobernabilidad Democrática en Colombia. Síntesis del capítulo II de la Tesis Doctoral: LA PROTECCION CONSTITUCIONAL DEL DERECHO A LA VIDA EN COLOMBIA –Y la Gober-



- nabilidad Democrática como Estrategia Política y Ciudadana para su Fortalecimiento-, presentada por el autor para optar al título de Doctor en Derecho Constitucional por la Universidad de Valencia, España. 2007
- Teoría y Práctica de la gobernanza en la Unión Europea.
  - CALAME, Pierre. Reinventar la democracia, hacia una revolución de la gobernanza. París: Descartes, editada con la colaboración de Jean Freyss y Valéry Garandeau, en la Traducción del francés por Marcela De Grande (Argentina), revisada por Tomás Mouries (Perú) y Valeria Eberle (Colombia), 2003.
  - CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 152 de 1994. Colombia.
  - DIAZ, Juan Guillermo y otro, Ecos de Paz, revista, fundación Aulas de paz, 2015. Bogotá.
  - HUFTY, Marc. Una propuesta para concretizar el concepto de gobernanza: el Marco Analítico de la Gobernanza. Suiza: Instituto Universitario de Estudios del Desarrollo Ginebra, 2008.
  - LAUNAY, Claire. La gobernanza: estado, ciudadanía y renovación de lo político. Origen, definición e implicaciones del concepto en Colombia. En: Controversia No. 185, diciembre de 2005. Bogotá: CINEP, 2005.
  - MORIN, Edgar. La vía para el futuro de la humanidad. Madrid: Espasa Libros S.L.U., Paidós, 2011.
  - NAVAS QUINTERO, Andrés. La nueva gestión pública: un instrumento para el cambio. En PERSPECTIVA, edición 23, 2010, p.36. Consultado en: <http://www.revistaperspectiva.com/archivos/revista/No%2023/036-038%20PERS%20OK.pdf>
  - CHINCHILLA, Fernando A. <http://www.re-dalyc.org/articulo.oa?id=30812173007>
  - Extremismo, moderación y gobernanza democrática en el postconflicto: las FARC-EP Y EL FMLN DESDE UNA PERSPECTIVA COMPARADA. América Latina Hoy, vol.53, 2009.