

GOBERNANZA UN NUEVO RETO A LA DEMOCRACIA¹

Documento de trabajo
Miguel Fajardo²

Ideas preliminares

*“The Millennium Declaration, adopted by the world's leaders in 2000, recognized the vital link between good governance, development and human rights”... good governance promotes freedom from violence, fear and crime, and peaceful and secure societies that provide the stability needed for development investments to be sustained. Women are crucial partners in all these processes”
(the Millennium Declaration)*

Democracy, good governance and the rule of law at the national and international levels, as well as an enabling environment, are essential for sustainable development including sustained and inclusive economic growth, social development, environmental protection and the eradication of poverty and hunger (General Assembly resolution 66/288).

Tanto en el ámbito de las organizaciones sociales como en escenarios gubernamentales es muy frecuente proponer la gobernanza como criterio para el desarrollo de actividades y programas sociales. Pero, ¿qué entendemos por gobernanza? ¿qué relación existe entre gobernanza y la administración pública (AP)?, ¿es lo mismo gobernanza que gobernabilidad? ¿Qué tiene que ver la gobernanza con la democracia? El tema es complejo, pero vale la pena reflexionarlo. Este es sin duda un tema crucial para el desarrollo de la humanidad, pues en el fondo está relacionado con uno de los temas álgidos de la sociedad global: la construcción social del Estado.

Hoy en día hay una preocupación frente a muchos neologismos que se incorporan al lenguaje corriente de la AP sin conexión con los planes, los procesos y las actividades de las desarrolladas por los gobiernos. Aguilar (2015) advierte sobre la posibilidad de que el término gobernanza que tiene tanta

potencialidad teórica y práctica se vuelva una etiqueta de moda, un término de denotación ambigua y versátil, un lugar común trivial o simplemente una manera más atractiva de nombrar las ideas y prácticas que desde antaño mantenemos inalteradas sobre el rol predominante y hasta unilateral que detenta el gobierno en la dirección de la sociedad (pág. 34)

Como se verá el concepto de gobernanza se refiere a la posibilidad de una transformación paradigmática del modo como se vive la democracia en las sociedades contemporáneas. No se trata de un resultado obtenido sino de un proceso de marcha. Es posible que organizaciones sociales y organismos de gobierno hagan transiciones paradigmáticas en el sentido de avanzar de un modelo de estado autoritario hacia otro que incluya necesariamente la

¹ El documento base fue preparado por Miguel Fajardo y posteriormente complementado con las reflexiones del colectivo EL FUTURO PRESENTE, sintetizadas por Natalia Velazquez-

² Director del Centro de Estudios en economía Solidaria de UNISANGIL

participación ciudadana efectiva en la toma de decisiones para la organización y desarrollo de la sociedad.

1. La crisis de gobernabilidad del Estado como punto de partida para la gobernanza.

La cohesión y articulación de los seres humanos es una necesidad vital de la humanidad. Allí donde haya seres humanos se dan relaciones de poder orientadas a la búsqueda de bienes comunes o simplemente a la generación de mecanismos de gobierno y control de las relaciones. Por eso desde tiempos inmemoriales los seres humanos han venido reflexionando y actuando en torno a las formas de gobierno de las sociedades humanas.

En ese sentido la historia de la humanidad ha experimentado las más variadas formas de gobierno. En esta historia ha habido de todo: violencias, construcción de procesos de paz, dictaduras y experiencias de gobiernos que impulsan la participación ciudadana.

Salvo las corrientes anarquistas, en general, hoy en día, se acepta la necesidad de contar con Estados que a partir de leyes y el ejercicio “legítimo” de la fuerza impongan a la ciudadanía el cumplimiento de normas para la organización social. Por eso la discusión de los objetivos, alcances, condiciones, principios y criterios para la gestión de los Estados está a la orden del día. El Estado moderno representa una transformación profunda de las ideas y las prácticas políticas de la edad media. Se establece como origen de todo poder “al pueblo soberano” que de manera directa o indirecta debe ser el autor de todas las determinaciones para la organización política, económica y cultural de la sociedad. Estos estados se pregonan democráticos; sin embargo, podemos encontrarnos con definiciones antagónicas de la democracia.

Después de la segunda guerra mundial surgió en el sistema mundo occidental la propuesta de un estado capaz de construir condiciones de bienestar para toda la población. De esta manera los estados occidentales emprendieron la tarea de crear empresas para garantizar la prestación de servicios básicos como Salud, educación, seguridad social, vivienda, electricidad, vías, acueductos, servicios de gas domiciliario.

Por distintas razones los estados no lograron desarrollar con eficiencia la prestación de tales servicios y se crearon inconformidades sociales que generaron crisis de gobernabilidad. Algunos analistas políticos expresan que los Estados asumieron una sobrecarga de responsabilidades que no podían cumplir. Por tal razón era necesario hacer una reforma de la estructuración de los Estados para superar la crisis de gobernabilidad.

Al señalar como casusa de la ingobernabilidad el sobredimensionamiento de la misión del Estado los dirigentes políticos se propusieron devolver a la sociedad, o, como dicen algunos, al mercado la responsabilidad de la producción de bienes y servicios fundamentales para el desarrollo humano. Para ello se inició un proceso de privatización de servicios como la

electricidad, las comunicaciones, las vías, el servicio de agua potable, el servicio de salud, los servicios de asistencia técnica y financiamiento. De esta forma el Estado dejó de ser proveedor de bienes y servicios para convertirse en un órgano de regulación, coordinación, supervisión y control de las diferentes dimensiones del desarrollo humano. Desde luego, los estados siguen cumpliendo las demás funciones sustantivas relacionadas con la seguridad, la convivencia pacífica, la justicia.

Como resultado de los procesos de privatización gran cantidad de bienes y servicios públicos ahora están en manos privadas. Sin embargo, es necesario reconocer que los bienes comunes no pierden su condición si están en manos privadas. La educación, la salud, las comunicaciones, el agua, el territorio, el medio ambiente son bienes comunes, patrimonio de la humanidad.

Entonces, la cuestión de gobernabilidad se caracteriza por su referencia a la probabilidad de crisis gubernativa y por la creencia sobre el papel central o único del Estado (el poder público) en la conducción social. Esta idea es congruente con el estado-centrismo (gubernamentalista y presidencialista) muy propio de la cultura política de la mayoría de los países de América Latina.

En sentido histórico la cuestión de la gobernabilidad consiste en preguntarse sobre la **capacidad de gobernar** del gobierno considerando a la sociedad como algo que debe ser gobernado y administrado dado que se la considera incompetente dividida e incapaz de autorregulación, autodesarrollo y autogobierno.

En esta dirección Aguilar (2015) concluye:

El asunto de la gobernabilidad es esencialmente asunto del gobierno, no de la sociedad. Asimismo, el riesgo de ingobernabilidad concierne directamente al gobierno, al agente de la gobernación social por antonomasia, pues se presumen o se conocen circunstancias en las que el gobierno ha perdido o ha estado al borde de perder su capacidad de desempeñarse como el agente director de la sociedad por errores de decisión o ineficacias de operación.

2. Un nuevo paradigma de Estado se abre camino

La insuficiente capacidad del gobierno tiene como consecuencia la necesidad de vincular al proceso de gobernar a actores sociales diferentes e independientes decisivos a la hora de trazar objetivos de políticas y regulaciones de la sociedad e igualmente decisivos en el alcance de objetivos debido al poder, a las competencias y a los recursos que poseen. En esta situación el gobierno se ve obligado a negociar con los nuevos actores que ya no se sujetan por órdenes debido al poder económico y político que poseen. En estas condiciones el resultado en la gestión no depende de “las lógicas de la política, la cual en el mejor de los casos puede ser una condición facilitadora con sus leyes, procesos administrativos, servicios públicos e impartición de justicia, pero no representa ya la condición decisiva de éxito. (AGUILAR: 2015, pág. 61)

Justamente, esta es la situación que hace emerger el concepto y la práctica de nueva gestión pública que se ha venido expresando con el término Gobernanza. la Real Academia de la lengua española trae estas definiciones:

1. f. Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo lograr un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía.
2. f. (desus) Acción y efecto de gobernar o gobernarse.

Entre otras definiciones la formulada por Aguilar-Villanueva (2015) contribuye a aclarar y delimitar el concepto.

Entiendo por gobernación/gobernanza el proceso de gobierno o de dirección de la sociedad mediante el cual una sociedad se dirige, gobierna y gestiona a sí misma. En esencia y en la práctica, es el proceso por el cual el gobierno, las empresas privadas, las organizaciones de la sociedad (civiles, religiosas, sociales) y los ciudadanos interactúan con el propósito de definir, acordar y decidir sus objetivos de interés general y de valor común, así como las formas de organización, los recursos y las actividades que se consideran necesarias y conducentes para lograr los objetivos deseados y decididos. En síntesis, gobernanza es el proceso mediante el cual los actores de una sociedad deciden sus objetivos de convivencia — fundamentales y coyunturales— y las formas de coordinarse para realizarlos: su sentido de dirección y su capacidad de dirección. (Pág. 70)

PNUD (1997) y OCDE (2000) han insistido en recomendar a los gobiernos la institucionalización de buenas formas de gobernanza que incluyan la participación y la corresponsabilidad ciudadana en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades fundamentales de los seres humanos. Ambos organismos reconocen el papel preponderante de la sociedad organizada en la gestión de los asuntos de interés público.

En el libro blanco de la Unión Europea (2001) se plantea

La reforma de la gobernanza aborda la cuestión de cómo la UE utiliza los poderes que le otorgan sus ciudadanos. Se refiere a la manera en que las cosas podrían y deberían hacerse. El objetivo es abrir el proceso de decisión política para dotarlo de unos mayores niveles de integración y responsabilidad. (pág.8)

La unión europea recomendó a sus estados miembros aplicar los principios de la buena gobernanza. “Cinco son los principios que constituyen la base de una buena gobernanza y de los cambios propuestos en el presente Libro Blanco: **apertura, participación, responsabilidad, eficacia y coherencia**” (negrilla fuera de texto) (COMISIÓN DE LA COMUNIDAD EUROPEA 2001, pág. 10)

También el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD propuso en 1998 la reforma gerencial del Estado con el propósito de lograr su eficiencia en el tratamiento de los asuntos públicos. Una de las reformas necesarias propuesta era justamente la de la participación de la sociedad civil en la gestión de los asuntos de interés de la sociedad.

Lamentablemente todas estas recomendaciones no han tenido impacto en los procesos de transición de una democracia representativa a una democracia participativa. Hay ahora una doble crisis: por una parte, un Estado débil que es presa de las presiones de sectores dominantes de la sociedad y de grupos empresariales transnacionales que son poderosos, por los conocimientos, las tecnologías, el poder político y los recursos financieros que manejan; por otra, la aceptación de la participación ciudadana por parte de los gobiernos es absolutamente limitada. Por ejemplo, las consultas populares sobre asuntos ambientales en Colombia han sido desconocidas por los actores del poder público. Como señala Buenaventura de Sousa (2006) “Una democracia sin redistribución social no tiene ningún problema con el capitalismo; al contrario, es el otro lado del capitalismo, es la forma más legítima de un Estado débil” (pág. 75)

Se ha señalado anteriormente, que para lograr una sociedad más justa y democrática se requiere reinventar la democracia y, sobre todo reconocerla en los espacios vitales de los territorios, de las organizaciones, partidos y movimientos sociales. De esta manera sería posible crear una complementariedad entre la democracia representativa y la democracia participativa. Buenaventura de Sousa (2006) expresa mejor esta idea en los siguientes términos:

Veamos cuáles son las condiciones para poder efectuar esta complementariedad, que no es de ninguna manera fácil. Pienso que ella conlleva tres problemas: la relación entre Estado y movimientos sociales; entre partidos y movimientos sociales; y de los movimientos sociales entre sí. Son las tres vías donde puede construirse una articulación entre democracia representativa y democracia participativa que quizás constituya la creación de una forma de complementariedad. Los caminos de complementariedad entre ambas son muy complejos: no estoy diciendo que sea fácil realizarla en ningún lugar (pág. 80)

Otra idea a considerar en la co-construcción de escenarios de gobernanza es el relacionado con las comunidades territoriales. Cada vez es más aceptado que los sistemas socio-ecológicos territoriales tienen derechos naturales que deben ser promovidos y defendidos por las autoridades del Estado. Hoy se empieza a reconocer que la naturaleza es sujeto de derechos y que los habitantes de los territorios deben ser corresponsables con la naturaleza y convertirse en promotores y defensores de sus derechos. También se está reconociendo los derechos especiales de los pobladores de las comunidades territoriales. En este sentido todas las decisiones que afecten la naturaleza o las comunidades en los territorios no sólo deben ser consultadas con dichas comunidades sino aprobadas por las mismas sin las indebidas injerencias organismos de gobierno o empresas interesadas.

La gobernanza en los territorios se ejerce por actores (gubernamentales y de la sociedad civil) que reconocen y asumen la responsabilidad de zanjar las discrepancias y conflictos a través del diálogo directo, acudiendo, si fuese necesario a procedimientos de la democracia representativa. En este sentido

Es justamente en la interacción de diferentes actores y factores que emergen los territorios como construcción social histórica. Ya se ha señalado que los factores y los actores son múltiples y complejos. Hoy en día se acepta que la configuración social de los territorios es resultado de la interacción de los multi-actores. Algunos, para simplificar, señalan que la

construcción social del territorio es producto de la acción del Estado y de la sociedad civil sobre las diferentes dimensiones de dicho territorio: biofísica, económica, política, social y cultural. Es conveniente volver a señalar que históricamente las dinámicas territoriales no son convergentes; las relaciones sociales en los territorios son complejas, divergentes y en algunos casos contradictorias. Esta premisa impediría afirmar que sea posible construir un territorio en el cual todas las interacciones entre los humanos y entre estos y la madre naturaleza fueran de carácter solidario. (FAJARDO: 2016, Pág. 13-14)

Por eso la co-construcción de la gobernanza en los territorios requiere la participación activa de numerosos actores. A título de ejemplo a continuación un listado que, sin duda resultará incompleto.

- Las diferentes instituciones y organismos del Estado presentes en el territorio.
- Las autoridades gubernamentales.
- Los partidos políticos.
- Los empresarios.
- Los movimientos sociales.
- Las organizaciones sociales de las comunidades.
- Representantes de las empresas.
- Las comunidades educativas (maestros, estudiantes, directivos padres y madres de familia).
- Los medios de comunicación.
- Las instituciones y organizaciones culturales.
- Las confesiones religiosas.
- Los grupos ambientalistas.

3. El concepto de Gobernanza desde el diálogo colectivo³

3.1 Sobre el contexto

En América Latina y en el mundo en general, nos encontramos con el aumento de gobiernos autoritarios (de derecha e izquierda) que llegan al poder con el respaldo de una parte muy significativa del electorado, influenciados por los medios de comunicación; este electorado expresa su deseo de gobiernos fuertes y populistas, que amenazan incluso el respeto por los

³ Este apartado intenta reflejar las ideas fuerza producto del encuentro virtual del Colectivo Futuro Presente. Durante el diálogo se fueron presentando tendencias temáticas que facilitó la ordenación de la información, sin que necesariamente responda al momento cronológico del debate en el que se desarrolló cada aspecto. La intencionalidad es generar un hilo conductor, que permita a los integrantes del colectivo y a los lectores externos tener una claridad del debate y conocer los planteamientos emergentes. La edición estuvo a cargo de Natalia Velásquez con el apoyo del grupo de trabajo temático, y aunque los planteamientos no son citas exactas, se veló por la rigurosidad de la fuente. No obstante, vale la pena mencionar que existe el riesgo del sesgo de análisis, el cual se encuentra mediado por las percepciones y posturas políticas de la editora.

códigos mínimos democráticos. En pocas palabras existe una tendencia fuerte al decrecimiento de la democracia en el mundo.

En contraposición las voces ciudadanas se vienen expresando en distintos sectores y escenarios, manifestando su inconformidad con el sistema en general y con tales formas de gobierno. Esta necesidad de cambio se va expresando en las múltiples movilizaciones sociales, que demandan del Estado respuestas concretas sobre aspectos vitales para la vida, o que afectan de manera determinante la misma. Cada vez más dichas movilizaciones van ganando capacidad de voz y de incidencia sobre los gobernantes y las instituciones del Estado; lo que legitima y posiciona aún más la necesidad de reflexionar sobre el nuevo paradigma de Estado y la gobernanza participativa.

En medio de esta paradoja, nos enfrentamos a un proceso de cambio global que exige el planteamiento de nuevas formas de comprender y abordar estas nuevas realidades. En este marco, actores nacionales e internacionales están planteando la necesidad de un nuevo paradigma de Estado, que, centrado en la democracia participativa, incorpore las demandas sociales y de la ciudadanía. Este nuevo paradigma de Estado, debe redundar en el bienestar social, construido autónomamente, colectivamente y por ende participativamente; en medio de un diálogo recíproco entre las organizaciones y los organismos de gobierno. Para ello, se requiere la construcción de sistemas de gobernanza participativa y de todos los bienes públicos.

En esta medida son las mismas organizaciones sociales, que desde sus expresiones de protesta y de propuestas son las que pueden aportar a la legitimidad, y a la recuperación de la gobernanza de los Estados. Pero esto, es un proceso en construcción, que representa un doble reto; por un lado implica por parte del Estado la capacidad y disponibilidad para responder a las demandas y al rol mismo que quiere jugar la ciudadanía. Por el otro lado, implica que las organizaciones y el movimiento social en general tenga la capacidad de organizarse, autogestionarse y articularse para plantear sus demandas de una manera efectiva, con claridad sobre los procesos para participar y representar a tal ciudadanía en los espacios de interlocución, generados y/o creados.

Esto supone entonces una doble reciprocidad para la aceptación y reconocimiento tanto del Estado como de la ciudadanía, para que de esta medida los bienes comunes pueden ser organizados y cuidados. Dicha reciprocidad es más posible lograr en escenarios locales y/o regionales, en donde es más factible la interrelación entre las comunidades locales y gobiernos locales. Se parte de la premisa de que en la medida en que los espacios son más grandes o que tienen más jerarquías, es más compleja la interlocución entre los actores, porque está atravesada por las élites y prácticas corruptas en todos los niveles. En el actual contexto, se admite o tolera una participación ciudadana a nivel local, aunque con marcos

legales a nivel nacional que limitan la maniobrabilidad de tal participación, lo que poco a poco cierra la posibilidad de una autodeterminación territorial.

3.2 Sobre el concepto

Hablar de gobernanza implica en primer lugar reflexionar sobre la relación entre la ciudadanía y Estado, ya que es en dicha relación donde se puede construir una gobernanza participativa. Partimos de la premisa de que en la medida en que haya una auténtica participación ciudadana, hay un fortalecimiento de la democracia y por ende de la ciudadanía. Tal relación se debe regir por unos mínimos que posibilite desempeñar un rol diferenciado entre los actores. El Estado es el que le debe dar reconocimiento a las organizaciones, ese reconocimiento produce la reciprocidad necesaria para que desde dicho reconocimiento surja la gobernabilidad y la gobernanza participativa. Esta relación implica la definición de mecanismos efectivos de participación ciudadana, con acceso a la información, con mecanismos claros de comunicación, de veeduría y rendición de cuentas, que permitan hacer seguimiento y evaluación a la política pública, de cara a la visión de desarrollo actual y a futuro.

En segundo lugar, implica reflexionar sobre el buen gobierno de la cooperación, que se concentra en la relación dentro de las mismas organizaciones, quienes serán más o menos democráticas, en la medida en que existan capacidades colectivas al interior para crear consenso y por ende ampliar el mundo de la democracia participativa. Cuando hablamos de gobernanza en el sentido de una construcción ciudadana participativa, supone la construcción de acuerdos sociales en pro de una nueva gestión pública.

En tercer lugar, implica reflexionar sobre la participación como eje central de la gobernanza, que posibilita posicionar las demandas y propuestas, así como la apertura de los espacios democráticos. Se reconoce que es un escenario de pesos y contrapesos, con la presencia de sectores y actores nacionales y locales dominantes, con poderes e intereses políticos y económicos, quienes les interesa limitar y reprimir la protesta social. Esto exige reflexionar sobre las formas, escenarios, niveles y estrategias efectivas de participación que faciliten la construcción de esta gobernanza. Allí los medios alternativos de comunicación, en especial las redes sociales están jugando un papel determinante, así como los movimientos feministas y de los jóvenes, los cuales se constituyen en un escenario de oportunidad.

En cuarto lugar se ratifica que la gobernanza implica hacer una transición paradigmática, generar formas de gobierno distinta, de mecanismos de participación, la gobernanza debería ser capaz de cerrar brechas y posibilitar que las distintas visiones dialoguen en pro a la construcción de esa nueva visión paradigmática.

3.4 Sobre retos a futuro

- Hace falta formación, fortalecimiento de la cultura política y de gobernanza de la misma ciudadanía, que permita tomar decisiones y elegir a los representantes que potencien y faciliten tal tipo de gobernanza.
- La movilización social sigue siendo una respuesta y una apuesta. Salir a la calle para posicionar la voz y sentir de las personas, también es una estrategia pedagógica que posibilita posicionar las demandas sociales (mientras más amplia mejor).
- Se deben posicionar los espacios ciudadanos sobre todo en las instancias locales, usando estrategias alternativas que permitan por un lado visibilizar las demandas y propuestas de los ciudadanos, y por otro fortalecer a la misma sociedad civil y la participación ciudadana.
- Velar por la coherencia entre el discurso del Estado y la práctica; espacios como la veeduría ciudadana y la denuncia pública deben ser fortalecidos.
- Es necesario fortalecer las capacidades de respuesta de los gobiernos locales y de participación efectiva de los ciudadanos.
- Necesitamos caminar hacia la búsqueda de una tercera opción basada en otros principios de real participación, justicia y manejo de lo público. Las transiciones paradigmáticas nos supone migrar desde nuestras convicciones hacia formas distintas de hacer las cosas. La gobernanza no se puede hacer como sujeto individual, se debe hacer como gobierno local. Se debe dejar la posición ideológica entre los actores y más bien encontrar los mínimos necesarios para avanzar.

Conclusiones y cierre

- **Es necesario empezar a preguntarnos qué es lo que nosotros buscamos en términos de construcción del Estado.** La relación del Estado y ciudadanía, debería ser que las sociedades mandaran sobre el Estado y no a al revés. Para ello, es necesario respondernos preguntas como: ¿Cuál es el Estado que nosotros queremos? ¿Cuál es el paradigma de vida que tenemos? ¿Para este tipo de visión de desarrollo que tipo de estado requerimos? Sin duda alguna, una de las respuestas se centra en el concepto de Gobernanza, que implica que la ciudadanía sea actora constructora de Estado.
- **Hay que centrar nuestra reflexión sobre la relación Estado – Ciudadanía,** que posibilite que el Estado cumpla con las condiciones necesarias para generar vida

digna de las personas, y que a su vez la ciudadanía clarifique sus demandas, propuestas y apuestas.

- **Des - instrumentalizar la democracia y Co-construir ciudadanía.** El actor fundamental de una gobernanza participativa es una ciudadanía, que se expresa desde los partidos, los movimientos sociales y los territorios, fortalecer la democracia supone abordar y fortalecer estos escenarios, en donde también convergen ciudadanía económica y política que también son sujetos que construyen el poder. Desde esta perspectiva, es necesario generar espacios de participación que viva la ética de la democracia, una democracia de auténtica participación, en donde cada proceso pueda ser consensuado de la mejor manera. La co – construcción de la ciudadanía debe emerger frente a una conciencia política; la movilización ciudadana es una esperanza, que permitiría la construcción de Estado. En la actualidad hay procesos territoriales, con experiencias concretas a nivel local que abre nuevos caminos; que vale la pena reconocer, visibilizar, estudiar y replicar.
- **La gobernanza tiene niveles.** Una cosa es hablar de la gobernanza de la comunidad veredal y otra es hablar de lo nacional. Esto implica identificar los sistemas de planeación de cada nivel, reconociendo que donde hay mayor maniobrabilidad es a nivel local. En el territorio se puede hacer este tipo de participación, abordando temas que afecta la realidad de las comunidades como por ejemplo agua, extractivismo, políticas públicas, conglomerados urbanos, despoblamiento del campo, realidad campesina, entre otros.
- **El desarrollo de capacidades es un factor clave para la gobernanza participativa.** Es necesario identificar cuáles son nuestras capacidades de incidencia en el territorio y cuáles se deben desarrollar.

Referencias:

AGUILLAR. V. Luis Fernando: (2015) Gobernanza y Gestión Pública, Primera edición electrónica, <https://marcelagonzalezduarte.files.wordpress.com/2018/01/agui-lar-villanueva-gobernanza-y-gestion-publica.pdf>

CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO CLAD. (1998) Una Nueva Gestión Pública para América Latina. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/UNPAN000161.pdf>

COMISIÓN DE LA COMUNIDAD EUROPEA: (2001), La Gobernanza Europea, un Libro Blanco. <http://www.bioeticanet.info/documentos/GobernanzaEuropea01.pdf>

COMISIÓN DE LA COMUNIDAD EUROPEA: (2001), La Gobernanza Europea, un Libro Blanco. <http://www.bioeticanet.info/documentos/GobernanzaEuropea01.pdf>

DE SOUSA SANTOS, Boaventura. (2006) Renovar la teoría crítica y reinventar la emancipación social (encuentros en Buenos Aires). <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/edicion/santos/Capitulo%20III.pdf>

FAJARDO, Miguel. (2016) Construyendo territorios solidarios, guía metodológica © Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias © Fundación Universitaria de San Gil © Fundación COOMULDESA. <file:///F:/GOBERNANZA/Construyendo%20Territorios%20solidarios,%20Gu%C3%ADa%20Metodol%C3%B3gica.pdf>

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2017) Diccionario de la lengua española, edición tricentenario. <http://dle.rae.es/?id=JHRSmFV>

United Nations Development Program UNDP: 2014. Discussion Paper Governance for Sustainable Development Integrating Governance in the Post-2015 Development Framework: www.undp.org/ (consultado 20.10.2018).