

**Análisis sobre el ejercicio de gobernanza en el Departamento de Cundinamarca durante  
el período 2016 – 2019, a partir del programa “Nuevo Liderazgo”**

**Gerardo Humberto Cardona Cardona**

**Asesora**

**Gloria Patricia Figueroa Ovalle**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD**

**Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas ECJP**

**Ciencias Políticas**

**2023**

## Resumen

El presente documento pretende analizar un nuevo tipo de gobernanza enfocado a la participación ciudadana, para ello se tendrán en cuenta los avances más significativos en materia gestión social en el departamento de Cundinamarca en el período 2016-2019, teniendo en cuenta el subprograma “Nuevo Liderazgo” del Plan departamental de desarrollo “Unidos podemos más”; para ello y considerando que se trata de un estudio pionero sobre la gobernanza en el departamento, la investigación se direccionara sobre las distintas formas de gobernanza empleadas para la gestión comprendida entre el 2016-2019, donde la participación ciudadana se destacara como la base principal de la misma.

Inicialmente se realizara una revisión documental, en la que se referenciaran las prácticas tradicionales de gobernanza relacionando la implementada en el período 2016-2019, posteriormente, se identificarán los avances más significativos en materia de gestión social, referenciando la gobernanza participativa como medio para el logro de dichos objetivos y por último, se sugerirán recomendaciones para futuros planes de gobierno que faciliten el alcance de objetivos a través de la buena gobernanza y la participación ciudadana.

**Palabras clave:** Estado, legitimidad, Gobernanza, Gestión Pública, participación política.

### **Abstract**

This document aims to analyze a new type of governance focused on citizen participation, for which the most significant advances in social management in the department of Cundinamarca in the period 2016-2019 will be taken into account, taking into account the subprogram "new leadership" of the Departmental Development Plan "United we can do more"; For this and as it is the first time that governance is studied in the department, the research will focus on the different forms of governance used for the management between 2016-2019, where citizen participation will stand out as the main basis of the same.

Initially, a documentary review will be carried out, in which the traditional governance practices will be referenced, relating the one implemented in the period 2016-2019, later, the most significant advances in social management will be identified, referencing participatory governance as a means for achieving of said objectives and finally, recommendations will be suggested for future government plans that facilitate the achievement of objectives through good governance and citizen participation.

***Keywords:*** State, legitimacy, Governance, Public Management, political participation.

## Tabla de Contenido

Introducción .....	7
Planteamiento del problema.....	8
Justificación .....	14
Objetivos .....	16
<i>Objetivo general</i> .....	16
<i>Objetivos específicos</i> .....	16
Marco contextual .....	17
Marco conceptual.....	20
Marco teórico .....	22
Diferentes conceptos sobre gobernanza, relacionando la implementada en el período 2016-2019.....	27
Avances más significativos en materia de gestión social, destacando las estrategias de gobernanza con enfoque participativo que permitieron el avance de los objetivos planteados para la gobernación Cundinamarca en el período 2016- 2019. ....	34
a. Iniciativa ‘gobernador en casa’ .....	38
b. Cundinamarca, redes de participación ciudadana.....	42
Recomendaciones para futuros planes de gobierno que faciliten el alcance de objetivos a través de la buena gobernanza y la participación ciudadana. ....	52
Conclusiones .....	56
Referencias.....	59

**Lista de Tablas**

<b>Tabla 1</b> <i>Iniciativa: Gobernador en casa</i> .....	38
<b>Tabla 2</b> <i>Iniciativa: Redes de participación ciudadana</i> .....	42
<b>Tabla 3</b> <i>Aplicaciones móviles Cuncejapp y Cundiapp</i> .....	49

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Mapa división político-administrativa provincias de Cundinamarca</i> .....	17
<b>Figura 2</b> <i>Dimensiones del concepto de Gobernanza</i> .....	29
<b>Figura 3</b> <i>Tipos de participación</i> .....	35
<b>Figura 4</b> <i>Transmisiones Programa gobernador en casa TV</i> .....	40
<b>Figura 5</b> <i>Alcance de transmisiones Programa gobernador en casa TV</i> .....	41
<b>Figura 6</b> <i>Capacidades iniciales MDM 2016</i> .....	46
<b>Figura 7</b> <i>Capacidades iniciales MDM 2019</i> .....	46
<b>Figura 8</b> <i>Impacto en los ciudadanos</i> .....	50

## **Introducción**

Históricamente los gobiernos se han concebido desde el conocimiento de unos pocos para ejercer el poder político, sin embargo, en años recientes la forma de hacer política ha cambiado no solo a nivel nacional sino que en el departamental y municipal, los cuales cobran cada vez más importancia ya que hacen política desde y para la ciudadanía, es así como esta premisa se convierte en una de las más importantes para los gobiernos actuales, en donde estos buscan priorizar la participación ciudadanía y ampliar los espectros políticos para que sean usados por la sociedad.

El presente trabajo, es una monografía teórica, con línea de investigación en estudios políticos, gobierno y relaciones internacionales, el cual se desarrollara con una metodología cualitativa, con una técnica de revisión documental de fuentes primarias y secundarias, a través de la revisión de literatura e información institucional que permitan ampliar la información y comprobar la veracidad de la hipótesis planteada con base en el éxito de la gobernanza desde una perspectiva participativa, la cual se centrara como una de las principales, refiriendo principalmente la aplicabilidad de la gobernanza política en el departamento de Cundinamarca para el período 2016-2019.

## Planteamiento del Problema

La gobernanza es un concepto amplio el cual tiene un rol importante en el escenario de las ciencias políticas y ha estado presente en los gobiernos desde hace décadas hasta la actualidad; teóricamente este concepto se ha utilizado como el de gobernabilidad, buen gobierno y otros conceptos similares pero que no cuentan con el mismo grado de equivalencia (Whittingham, 2010).

Por ello, en primer lugar es importante mencionar que la gobernanza se refiere a las distintas interacciones que surgen entre los diversos actores políticos y sus intereses, en donde cada una de las decisiones impactaran en la calidad de vida del sistema y a cada uno de los individuos que lo componen; por ello, hablar de “buena gobernanza” es también hablar de la relación existente entre teoría y praxis de una forma específica de gobernabilidad (Whittingham, 2010), es decir, al referir el termino gobernanza es necesario mencionar el de gobernabilidad.

Este concepto, ha sido estudiado desde diferentes enfoques, sin embargo, para el presente análisis se destacara la perspectiva centrada en el Estado, en donde la gobernanza se refiere a la forma de tomar decisiones las cuales recaen directamente en el liderazgo público, siendo el Estado el actor principal, sin embargo, esta debe contar con elementos como la gerencia publica desde donde se diseñan las políticas públicas , la capacidad del gobierno para la toma y ejecución de decisiones y el régimen político para lograr el éxito de dicha gobernanza (Whittingham, 2010).

Distintos autores como Pierre y Peters (2000), Domínguez y Lowenthal (1996), Peters y Savoie (1995), en donde Peters es uno de los representantes más influyentes de la perspectiva centrada en el Estado, ha señalado que la gobernanza debe direccionar a la sociedad y es una de las funciones del Estado independientemente de factores externos que

puedan llegar a alterar estas estructuras de gobierno desde la descentralización y la democratización (Whittingham, 2010).

En segunda instancia, la gobernabilidad ha sido definida desde la teoría política como “la relación de gobierno, es decir la relación entre gobernantes y gobernados” según Bobbio y Matteucci (p.48,1998), en este sentido existe una compleja relación entre las partes involucradas, ya que este concepto ha sido atribuido históricamente a gobiernos democráticos, sin embargo, también ha demostrado cierta similitud en la interacción con los gobiernos no- democráticos (Rodríguez, 2011).

Cabe mencionar que este concepto de gobernabilidad surge en la década de 1970, por el economista James O'Connor, el cual lo menciona en su obra “The fiscal crisis of the state” (1973), en donde plantea la crisis fiscal por la cual estaban atravesando los países más avanzados en Europa. A raíz de esta situación, la gobernabilidad enfrentó distintas problemáticas y estas surgieron a partir de las contradicciones estructurales del sistema capitalista direccionadas a equiparar la acumulación de capital con legitimidad política; además en dicha época aumentaban cada vez más rápido las demandas sociales y escaseaban los recursos económicos para satisfacer las mismas (Rodríguez, 2011) lo que llevó a que se desatara una crisis fiscal en occidente.

Los problemas respecto a la gobernabilidad en Latinoamérica se daban más bien a causa de la ingobernabilidad e inoperancia de los gobiernos para administrar los recursos y llevar a cabo políticas eficaces que permitieran el desarrollo de los países en esta región, es allí donde entran en auge las políticas neoliberales y el control del Estado disminuye para que no sea el único responsable de direccionar una sociedad sino que también la participación ciudadana tome un rol importante en la forma de hacer política (Rodríguez, 2011).

Es importante resaltar, que la aplicación de dichas políticas ha permitido que surjan transformaciones en la interacción de los distintos actores sociales y económicos con el

Estado, haciendo cada vez más partícipe a la sociedad, es decir, el Estado ha perdido la exclusividad de direccionar, y es allí donde surge el término ‘governance’ o gobernanza para explicar dichos cambios relacionados al manejo del Estado (Rodríguez, 2011). Por ende, un Estado con participación ciudadana amplía el alcance para cumplir con los requerimientos de la sociedad, por lo cual, para esta investigación es necesario tener en cuenta como se entiende dicha interacción en las distintas esferas del gobierno.

Ahora bien, la gobernanza aplicada en América Latina poco o nada se ha estudiado, ya que generalmente se habla de gobernabilidad, en Colombia se puede explicar este fenómeno pues el Estado colombiano se ha sometido a los términos impuestos por organizaciones como el Banco Mundial y Naciones Unidas donde se reduce el concepto a la eficiencia del Estado; por otro lado, en América Latina el concepto aún no ha sido introducido por los gobiernos a causa de la falta de definición común para este concepto o porque simplemente se ha adjudicado para aludir las distintas formas de gobernar (Launay, 2005).

La gobernabilidad vista desde la perspectiva colombiana ha recopilado principios como la equidad, la articulación interinstitucional, la integralidad entre otros, los cuales han sido designados por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y están direccionados a cumplir con los requerimientos de los ciudadanos; esto con el fin de que los gobiernos tomen decisiones de forma asertiva, priorizando las problemáticas que los aquejan y definiendo acciones precisas que sean de beneficio común para promover el desarrollo.

Por lo anterior, para el caso colombiano en específico debe tenerse en cuenta las distintas connotaciones del término gobernabilidad; de manera cronológica a mediados de los años ochenta, la gobernabilidad tiene una percepción negativa a causa de las crisis económicas y sociales, la violencia, la corrupción y la incapacidad de los estados para atender

las necesidades sociales por parte de los ciudadanos, en donde se destacó más el estado de ingobernabilidad que de gobernabilidad (Launay, 2005).

Posteriormente en los años noventa, surgió una reivindicación del concepto para darle paso a la consolidación democrática y el reconocimiento del papel del Estado, en donde se buscó no solo la aplicación eficiente de la gestión pública sino también aplicar a través de esta, los principios democráticos; desde esta nueva óptica se consideró el actor gobierno y el actor ciudadano correlacionados en un mismo escenario, pero vistos desde los distintos niveles: nacional, regional y local (Launay, 2005).

En años recientes, esta terminología ha evolucionado y ha permeado diferentes organizaciones internacionales que se encargan de establecer índices y así determinar el avance de los Programas de desarrollo, asignando una calificación al proceso llevado a cabo en los gobiernos de turno. Dado lo anterior, no es equivoco afirmar que en Colombia existe una crisis de gobernabilidad desde hace muchos años atrás, debido a distintas causas: el caudillismo de los partidos políticos, el clientelismo y la corrupción (Launay, 2005).

Muchas de las problemáticas que se generan desde la gestión pública y que impiden una gobernabilidad exitosa, pueden derivarse de la corrupción, fenómeno que no es completamente ajeno a Colombia ya que los índices de corrupción son muy altos en el país; según el Índice de Percepción de la Corrupción– IPC, (2021) de Transparencia Internacional, Colombia se ubica con una calificación de 39 puntos sobre 100 y se encuentra en la posición número 87 entre los 180 países evaluados, acorde a informes anteriores, Colombia se encuentra en el rango de los 36 a los 39 puntos en la última década, lo que indica un estancamiento en este ámbito (Transparencia por Colombia, 2021).

Ahora bien, no solamente la corrupción complica este escenario, sino que la violencia dada por el conflicto armado y la desconexión en las relaciones entre lo nacional, lo departamental y lo local, hacen que cada vez sea más complejo lograr indicios de

governabilidad favorables a través de la ayuda colaborativa de cada uno de los actores implicados en el ejercicio del poder (Launay, 2005).

Así mismo, la escases de recursos humanos y económicos para que exista una coordinación real en las instituciones ha sido una problemática continua, sumando la limitada participación de los distintos actores políticos en el sistema político, donde se destaca el seguimiento y la evaluación de los Planes de Desarrollo Departamental en los cuales se puede percibir la falta de participación por parte de las comunidades (OCDE, 2020).

De igual forma, se percibe la escases de principios e iniciativas para llevar a cabo gobiernos abiertos en donde la transparencia a través de la rendición de cuentas, la integridad, la participación y el acceso a la información en la ejecución de Planes de Desarrollo Departamental sean pilares fundamentales para lograr satisfacer necesidades no cubiertas (OCDE, 2020).

Por tal motivo, es importante incentivar la participación ciudadana en cada una de las esferas políticas y trabajar desde allí para subsanar las problemáticas o necesidades insatisfechas, por tal razón, es menester ahondar ampliamente sobre la gobernanza, la cual esta implícita en cada una de las interacciones en el campo estatal y de ciudadanía y es la temática en la cual se va a central el presente análisis.

Para el desarrollo del presente análisis se tendrá en cuenta que, el Plan Departamental de Cundinamarca el cual funciona como guía para los gobiernos departamentales, este está dividido en 4 principales ejes estratégicos: Integración y gobernanza, competitividad sostenible, Cundinamarca 2036 y tejido social (Plan de Desarrollo departamental, 2016-2019).

Para el desarrollo de cada uno de los ejes transversales, se encuentran asignados una serie de programas y subprogramas, los cuales están direccionados a subsanar las carencias de la comunidad cundinamarquesa, por lo anterior, el presente análisis se centrará en el eje

estratégico ‘Integración y gobernanza’, tomando como base el Programa ‘Nuevo liderazgo’ y su subprograma ‘Cultura del nuevo liderazgo’, y el programa “Redes de la participación ciudadana para la gestión local” (Plan de desarrollo Cundinamarca, 2016-2019), los cuales se tendrán en cuenta para analizar los avances más significativos en materia de gobernanza en el departamento.

Por ello, la pregunta base para este análisis será analizar el ejercicio de gobernanza en el Departamento de Cundinamarca durante el período 2016 – 2019, a partir del programa “Nuevo Liderazgo”, a través del desarrollo de tres objetivos específicos, en primer lugar, referenciar los diferentes conceptos sobre gobernanza, relacionando la implementada en el período 2016-2019, en segundo lugar, identificar los avances más significativos en materia de gestión social, destacando las estrategias de gobernanza con enfoque participativo que permitieron el avance de los objetivos planteados para la gobernación Cundinamarca en el período 2016- 2019, y por último, sugerir recomendaciones para futuros planes de gobierno que faciliten el alcance de objetivos a través de la buena gobernanza y la participación ciudadana.

## **Justificación**

En los últimos años, el auge de la participación política por parte de los ciudadanos ha sido cada vez mayor, ya que incidir activamente en cada una de las esferas del gobierno y contribuir en la toma de decisiones es importante para lograr satisfacer las necesidades de la ciudadanía; en este sentido, ejercer política implica compromiso y empatía, por tanto la sociedad espera que estos dos elementos estén presentes en la elección de decisiones y en el direccionamiento de la sociedad.

Históricamente han existido prácticas tradicionales de gobernar, en donde no existe una relación directa con la ciudadanía, sino que el poder se limita exclusivamente al nivel ejecutivo; si bien la sociedad recientemente ha enfrentado cambios profundos y se han adaptado a nuevas prácticas de gobernanza, en donde el actor político genera una cercanía y simpatiza con el ciudadano para llevar a cabo su plan de gobierno y contar con los distintos apoyos que son necesarios para cumplir sus metas.

En este sentido, la presente monografía tiene como fin analizar como desde la nueva gobernabilidad con un enfoque hacia la participación ciudadanía ha permitido avances más destacables entre el 2016-2019 durante la gestión pública ejercida en el departamento de Cundinamarca, así mismo, este documento busca visibilizar las estrategias, formas de gobernar y el impacto generado durante los años 2016-2019 en el Departamento de Cundinamarca, teniendo en cuenta cada una de las transformaciones que desde la gobernabilidad se ha dado y fueron aplicadas para este período de tiempo en el departamento.

La presente investigación, por tanto, es pertinente ya que puede mostrar descriptivamente la gobernanza aplicada a nivel departamental y como esta llevada a cabo de forma adecuada puede aportar significativamente al desarrollo de una comunidad; así mismo, el presente documento representa un aporte significativo al ámbito de la ciencia política, ya que en él se destacaran cada una de las estrategias llevadas a cabo para la materialización de

objetivos a través de un Plan de desarrollo y como la gobernanza a través de la gestión pública debe ser efectiva a través de políticas y objetivos establecidos a corto, mediano y largo plazo.

Por último, el presente análisis aportara significativamente a la ciencia política ya que se podrán resaltar las características empleadas en la gobernabilidad del Plan departamental de Cundinamarca para el período mencionado y además se destacaran los aciertos y fallos que podrán tenerse en cuenta para futuros Planes de Desarrollo que se lleven a cabo en cada uno de los niveles del Estado.

Por otro lado, el desarrollo de este documento aportara significativamente a los conocimientos adquiridos desde la academia y así poder comprender, la aplicación de los mismos en un caso real de gobernabilidad, así mismo, es relevante a nivel personal ya que permitirá tener en cuenta esto como un estudio de caso, en donde se podrá evaluar la aplicación de los conocimiento teóricos sobre la gestión pública y gobernabilidad, que son eficientes para el tratamiento de problemáticas que aquejan poblaciones en general en cada uno de los territorios a nivel nacional e internacional.

Así mismo, esta temática de investigación se ajusta a la línea en Estudios políticos, gobierno y relaciones internacionales, ya que se enfoca en el análisis de la gobernabilidad aplicada a través de un Plan de desarrollo, encaminando a subsanar las necesidad de la población, adicionalmente este es importante para la sociedad para entender cómo se ejecutan estas políticas planteadas por el gobierno, y como estos pueden influir en la aplicación de las mismas para lograr exitosamente los objetivos planteados.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar el ejercicio de gobernanza en el Departamento de Cundinamarca durante el período 2016 – 2019, a partir del programa “Nuevo Liderazgo”.

### **Objetivos Específicos**

Referenciar los diferentes conceptos sobre gobernanza, relacionando la implementada en el período 2016-2019.

Identificar los avances más significativos en materia de gestión social, destacando las estrategias de gobernanza con enfoque participativo que permitieron el avance de los objetivos planteados para la gobernación Cundinamarca en el período 2016- 2019

Sugerir recomendaciones para futuros planes de gobierno que faciliten el alcance de objetivos a través de la buena gobernanza y la participación ciudadana.

## Marco Contextual

En primer lugar, es importante hacer una contextualización general sobre el departamento de Cundinamarca, el cual está ubicado en la región andina y cuenta con 2'800.000 habitantes en una extensión territorial de 24.210 kilómetros cuadrados, así mismo, este se encuentra dividido en 15 provincias que agrupan 116 municipios los cuales se encuentran distribuidos en cada una de las Provincias (Ver figura 1.); además, la entidad territorial cuenta con un gobernador departamental el cual se somete a elección democrática a través del voto popular, el cual se elige cada cuatro años, tal como lo describe el perfil departamental en el Plan de desarrollo Cundinamarca ‘Unidos podemos más’ (2016-2019).

### Figura 1

*Mapa división político-administrativa provincias de Cundinamarca.*



*Fuente.* Tomado de Línea base objetivos de desarrollo sostenible departamento de Cundinamarca y Provincias (2018).

Ahora bien, respecto a su ubicación el departamento de Cundinamarca limita al norte con el departamento de Boyacá, al oriente con Boyacá y Meta, al sur con Meta, Huila y

Tolima y al occidente con Tolima y Caldas; su ubicación estratégica le permite contar con distintos relieves variados entre planos, bajos y montañosos con alturas que inician desde los 300 a los 3.500 metros sobre el nivel del mar, contando así con distintas fuentes hídricas que lo caracterizan, como el río Bogotá, Guavio, Humea, Magdalena, Negro, Seco y Sumapaz (Plan departamental de extensión agropecuaria, 2020).

Las anteriores características hacen del departamento un territorio muy importante a nivel nacional, ya que en él se encuentra la capital Bogotá D.C, en donde se toman y se imparten varias decisiones a nivel central en Colombia, no obstante, Cundinamarca enfrenta varias problemáticas entorno a la infraestructura y gestión pública, temáticas que se quieren destacar a lo largo del presente análisis a través de la ejecución de estrategias para una gobernanza exitosa.

Cabe mencionar que el departamento de Cundinamarca es uno de los que más aporta al PIB nacional (Producto Interno Bruto), ya que para el año 2021 el PIB nacional se ubicó en 1'177.225 miles de millones de pesos, donde Cundinamarca aportó a esta cifra cerca de 72.481 miles de millones de pesos (DANE, 2022).

Teniendo en cuenta el informe del DANE sobre el valor agregado del PIB (2005-2021) según actividad económica, la industria manufacturera representa el 26.1 % seguido de la agricultura, la ganadería, la caza, la silvicultura y la pesca que representa el 16.2 %, las cuales se encuentran dentro de las principales fuentes económicas del departamento, y por otro lado, gran parte de los municipios que se dedican a estas actividades se ubican cerca a los grandes mercados que tienen su centro de acopio en la capital, por lo tanto, estos factores hacen que su participación aumente y el acceso para la distribución de dichos productos sea mucho más eficiente destacando su participación en la economía nacional.

Cundinamarca claramente no es ajeno al fenómeno de la corrupción, ya que gracias a su ubicación y al estar en el centro del país, este representa un activo muy importante dentro

de los gobiernos locales; según el artículo Corrupción en Cundinamarca de El Tiempo (2021); durante la última década más de 90 funcionarios entre acaldes y funcionarios públicos han estado involucrados en escándalos de corrupción.

Acorde al informe de la OCDE sobre la Gobernanza Pública en Colombia (2020), el cual baso el estudio en los departamentos de Cundinamarca, Nariño y en la ciudad de Bogotá, este concluyó que las principales dificultades que se presentaron estuvieron demarcadas entorno a la interrelación de instrumentos de planificación que se relacionan entre sí y que cuentan con plazos de ejecución, limitando así la evaluación de resultados y generando problemáticas en el desarrollo apropiado de las políticas públicas.

Lo anterior, deja en evidencia que el departamento posee complejas problemáticas entorno a como se está llevando a cabo la gobernabilidad desde los gobiernos departamentales y locales, es allí donde se decide como se podría avanzar en la aplicación de proyectos y programas que permitan una gestión eficiente y que sean gobiernos focalizados en los intereses de las comunidades.

## Marco Conceptual

Para la presente investigación, será pertinente tener en cuenta una serie de conceptos que permitirán orientar el fin de la misma y así mismo realizar un análisis desde diferentes perspectivas que permitan nutrir el estudio, por tal razón, será necesario tener como referencia el término de gobernanza el cual empezó a utilizarse en 1989, el cual es referenciado un informe del Banco Mundial por primera vez, definiéndola como “el ejercicio del poder político para gerenciar los asuntos de una nación” (Altaba, 2009).

Por otro lado, en lo que refiere a la continuación conceptual del presente marco, según Gómez (2001) el término política será parte fundamental para el análisis, éste refiere etimológicamente hablando del latín *politicus* adjetivo de lo político y del término griego *politikos*, de los ciudadanos (pág. 552), es decir, la política es un término que incluye a los ciudadanos con cada uno de los asuntos públicos y cómo estos interaccionan entre sí.

En este sentido, es pertinente hablar de gestión pública ya que esta se refiere a la práctica y la disciplina que son necesarios para manejar los diferentes recursos con los que cuenta una región o un Estado, así mismo tiene en cuenta el capital humano con el que se cuenta para llevar a cabo el manejo de políticas y normas que están implicadas para que dicha gestión sea efectiva y se maximice el aprovechamiento de los recursos (Ortún, 1995).

Así mismo, la participación política otro concepto que cumple un rol muy importante en lo que se pretende analizar en la investigación y esta refiere a “todas aquellas actividades realizadas por los ciudadanos con el objeto de intervenir en la designación de sus gobernantes o de influir en la formación de la política estatal” acorde a lo estipulado por Molina y Pérez (2001). Lo anterior corresponde al rol que desempeñan los ciudadanos en torno a la aplicabilidad de una buena gobernanza y que en este sentido se cumplan todas las metas y objetivos propuestos por el plan de gobierno.

En esta misma línea, es pertinente conceptualizar la legitimidad política, la cual se encuentra ligada directamente a la acción política, por ende este concepto “consiste en el acceso al mando y el ejercicio del poder” acorde a los preceptos establecidos por la comunidad a través de la constitución y la tradición política establecida (Castaño, 2014), la cual puede entenderse como una muestra fehaciente del sistema democrático, expresando activamente acuerdos y objetivos acorde a la organización de una sociedad.

Además de los conceptos anteriormente mencionados, tener como referente la conceptualización de democracia participativa será menester en el desarrollo de esta investigación, la cual se refiere al “conjunto de espacios y mecanismos donde los ciudadanos pueden incidir y decidir sobre los asuntos públicos de su incumbencia” (Paganelli, 2021), además de la actividad desarrollada por los representantes de gobierno que son elegidos democráticamente.

Así mismo, el gobierno conceptualmente será necesario tenerlo en cuenta ya que del mismo se generan las dinámicas entre la sociedad y el poder legítimo, por tanto, este se refiere a los distintos niveles del poder público, los cuales ejercen las funciones públicas relacionadas al Estado en todas sus dimensiones, lo político, lo social y lo económico (Ruiz, 2010).

## Marco Teórico

El concepto de gobernanza en América Latina ha sido más amplio desde la nueva noción de gestión pública, en donde se ha priorizado el desempeño de los gobiernos con relación a la rendición de cuentas, transparencia, acceso a la información y el cumplimiento de las metas estipuladas desde el diseño de los Planes de Gobierno (Concepción, s.f).

Esta noción surge a partir de la necesidad de unificar las problemáticas sociales, económicas, culturales y políticas que usualmente aquejan de forma amplia a los países latinoamericanos, en donde ampliamente se ha aplicado la ejecución de políticas desde un eje central, lo que ha dejado ver el desconocimiento de las necesidades que tiene la población al no tener en cuenta la realidad que se vive en cada uno de los territorios en donde se aplican este tipo de prácticas (Rodríguez, 2011)

Estos procesos denotan que la gobernabilidad implica estabilidad política en las instituciones democráticas y de los gobiernos, así mismo se relaciona con la capacidad de las instituciones políticas y sociales para direccionar intereses y solucionar conflictos (Santana, 2008).

Para el presente análisis se tomará como referencia la teoría neoliberal de las Relaciones Internacionales, la cual es la base primordial para entender los distintos cambios que el Estado ha enfrentado en torno a las interacciones con los diversos actores en el ámbito político, económico y social. En primera medida, cabe contextualizar que el pensamiento neoliberal nace en la década de los noventa a partir de la decadencia del modelo socialista y comunista en Europa oriental y en la extinta Unión Soviética, esta teoría nace como una opción viable en donde el Estado y los actores privados emprenden un camino más activo en el direccionamiento de los asuntos prescindibles del Estado y el desarrollo de una sociedad (Calvento, 2006).

Para entender ampliamente la aplicabilidad de esta teoría en el desarrollo de la presente investigación, cabe mencionar que este pensamiento nace del resultado de una discusión teórica y política en contra del Estado intervencionista que prevaleció a mediados del siglo XX junto con otras formas de Estado Social como el modelo Keynesiano (Calvento, 2006).

Para Von Hayek, quien es el principal precursor de esta teoría, el cual afirmó que el socialismo y la libertad eran dos conceptos que no podían ir juntos, y además planteó que a partir del sistema capitalista el rol del Estado debía estar limitado, defendiendo la libre competencia de las interacciones que tienen lugar entre los actores de una sociedad.

Años más tarde, el economista Milton Friedman secundo las ideas preestablecidas de Hayek, y en este sentido en su obra 'Capitalismo y libertad' (1962), defendió la idea que el poder debía ser limitado y descentralizado por parte del Estado, y que la forma adecuada para llevar a cabo dicho gobierno, debía ser la democracia (Calvento, 2006).

Partiendo desde los aspectos axiológicos de la teoría neoliberal, esta se ha encontrado con grandes ejes de discusión, en donde el primero y el que se intenta destacar para este análisis es la relación existente entre el neoliberalismo y la democracia, en donde se articulan varias premisas relacionadas con la libertad económica, social y política que propone dicha teoría y que desde la praxis democrática se aplica, ya que la ciudadanía toma un rol importante en la misma (Fair, 2020).

De igual forma, la práctica de la teoría neoliberal, desencadenó una serie de consecuencias en el aspecto social ya que surgieron nuevas formas de organización en general y cambió el rol de los individuos en la sociedad, causando en que esta teoría no solo tuviera impactos en el ámbito económico sino que el social y político influyera significativamente (Rendon, 2021).

Así mismo, para el presente estudio se tendrá en cuenta la teoría neoliberal desde la perspectiva latinoamericana, la cual se ha convertido en un tema trascendental a estudiar, en donde se destaca la ingobernabilidad como un fenómeno común en países latinoamericanos, a causa de las crisis fiscales que afrontan los gobiernos, la debilidad institucional de las entidades públicas y los procesos políticos, los cuales han causado reacciones negativas en la ciudadanía en general a través de manifestaciones en donde se demuestra el descontento de la población (Santana, 2008).

En este mismo sentido, se puede destacar que el neoliberalismo cuenta con una multiplicidad de dimensiones y aspectos que condicionan la gobernabilidad, para explicar lo anterior, se mencionaran las características fundamentales: (1) la desregulación, (2) desincorporación de entidades públicas, (3) concesión a la iniciativa privada de servicios, principalmente los de comunicación y transporte, y por último, (4) adelgazamiento del aparato burocrático (Huerta, 2014) ; lo anteriormente planteado se da como factores alternos para impulsar una gobernabilidad eficiente y eficaz entorno al logro de objetivos planteados (Huerta, 2014).

Adicional a lo anterior, la gobernanza se ha tomado como una nueva narrativa neoliberal tal como lo plantea Martí (2016), en donde esta premisa se basa en que se han puesto en práctica nuevas formas de gobernar, toma de decisiones y de dirección a por medio de la participación de actores públicos y privados, en donde se han aplicado en escenarios a nivel local, nacional e internacional, así como en el sector privado.

Por otro lado, en un contexto de globalización continuo, de expansión de la teoría neoliberal y los continuos procesos de transformación y re-estructuración del estado- nación, ha incentivado a nuevas formas en las que la ciudadanía puede participar y tomar decisiones sobre problemáticas de interés colectivo; en donde el rol de asociaciones y organizaciones

públicas- privadas para la obtención de mayores recursos que permitan tramitar estas necesidades generales de la población (Gallardo et al., 2019).

La jerarquización tradicional del Estado, hoy en día se ve acompañada de nuevas formas para orientar las decisiones políticas desde los distintos niveles del Estado, en donde se coordina, coopera y coopta para aplicar la nueva gobernanza (Gallardo et al., 2019).

En esta misma línea, sirve como referente el documento Neoliberalismo y Gobernabilidad democrática en América Latina, en donde se plantea el termino de gobernabilidad democrática en donde esta se relaciona a la “acción positiva de transformación social” (Sarria, 2006, p.485), para dar tratamiento a los problemas relacionados con los derechos, el bienestar general y la paz; donde esta nueva interpretación democrática abre camino a las nuevas formas de gobernabilidad en donde nuevos actores influyen en la toma de decisiones con un direccionamiento más social (Sarria, 2006).

Por otro lado, con el fin de complementar el análisis de la presente monografía se tendrá en cuenta la teoría crítica de las Relaciones Internacionales, la cual se enfoca en transformar la sociedad contemporánea, en donde existe una relación directa entre el Estado, la sociedad y el sistema, sin embargo, en esta se entiende una connotación mucho más amplia e importante en la sociedad, la cual se configura como el eje central para entender el mundo y las interacciones de los actores en el sistema internacional (Niño, 2016).

Además de lo anterior, esta teoría intenta brindar una nueva dirección a las ideologías clásicas, las cuales encaminan la construcción política tradicional y han sido propicias para estancar el desarrollo de lo social, en los distintos contextos en donde ha sido aplicada acorde a lo que establece Salomón (2002).

Para este punto será indispensable, tomar como referencia el concepto de “buena gobernanza” tal como lo plantea Kofi Annan, en donde establece que esta permite el desarrollo y ayuda a mitigar la pobreza en los países que se encuentran en vía de desarrollo,

para este apartado es necesario referenciarlo, no solo de la forma teórica sino entender la praxis del mismo para orientar las políticas públicas diseñadas en pro del desarrollo de un territorio a nivel local, regional o nacional (Whittingham, 2003).

Así mismo, para el presente estudio se quiere plantear la teoría crítica de Boaventura de Sousa Santos (2005), ya que para esta premisa es importante buscar nuevas alternativas que sean complementarias entorno a la reinención en cómo se concibe el Estado, es decir, debe ser más participativo, igualitario y solidario; y por otro lado, la re-estructuración de la democracia para permitir más espacios activos de intervención democrática por parte de los ciudadanos para la toma de decisiones a partir del sistema político más representativo y liberal (Aguiló, 2008).

## **Diferentes Conceptos Sobre Gobernanza, Relacionando la Implementada en el Período 2016-2019**

Para el desarrollo de la presente monografía, es indispensable destacar cada uno de los conceptos que han sido trabajados para abordar la gobernanza desde diferentes escenarios y así poder entender la importancia de la misma en la gestión pública; por ello para el presente capítulo se abordarán los distintos conceptos de gobernanza desde la parte más precisa del término, se establecerá la definición de gobernanza, gobernabilidad y gobierno conceptos que acompañan el proceso de la gestión pública; y por último, se hablara de la gobernanza democrática en Colombia, en donde se podrán destacar varios elementos que pueden influir para lograr una gobernanza exitosa.

En primer lugar, cabe destacar que el concepto de gobernanza nace desde la práctica democrática, en donde cada uno de los actores en el escenario político discuten y llegan a acuerdos en distintos temas relacionados a lo económico, social, cultural entre otros (Arellano et al., 2014).

Este concepto se ha analizado desde diversos entornos como el académico, el investigativo y quienes practican asuntos públicos, sin embargo, cada una de estas connotaciones han sido complementarias en su definición y se han ido transformando acorde a las dinámicas sociales y políticas de la sociedad.

Es así como desde el ámbito académico, el autor Peters (2012) desde la ciencia política, indica que la palabra surge de la noción de guiar, así mismo, destaca que todas las sociedades padecen problemáticas relacionadas a la acción colectiva como es el caso de la seguridad y la asignación de recursos, por lo tanto, el Estado desempeña un rol importante y la gobernanza se puede entender como “la capacidad del Estado para dirigir la sociedad” (Peters, 2012, p. 9).

En segunda instancia, otra definición que cabe resaltar es la de Fukuyama, quien plantea que la gobernanza es “la habilidad que tiene el Estado para ejercer la autoridad y proveer bienes públicos” (Fukuyama,2013, p. 3); para este autor, es necesaria la medición de cada uno de los factores relacionados a la capacidad del gobierno, los procesos y los servicios que brinda, por tal razón, esta puede variar acorde a la región, el nivel en el que se aplica y la función que desempeña, es decir, focaliza el concepto desde la administración pública en sus diversos escenarios.

Además, existe una noción planteada desde la calidad de gobierno, en donde académicos como Rothstein y Teorell, indican que la característica esencial de un gobierno es la “imparcialidad en el ejercicio del poder público” (Rothsein,2012).

Por otro lado, una de las concepciones más populares del término, es la gobernanza desde una visión multiparticipativa, descentralizada y diversa de poder, es decir, planteada como técnica de “gobierno más allá del gobierno” pero como acción en una sociedad democrática (Arellano et al., 2014). Este término se ha relacionado con el sistema político para resolver las distintas discusiones que se pueden crear entre los diversos actores, permitiendo mejor administración en las instituciones y favoreciendo la legitimidad ciudadana a partir del cubrimiento de las necesidades básicas insatisfechas (Jiménez y Ramírez, 2007).

Ahora bien, es importante definir en este punto la conceptualización de tres términos que se van a tener en cuenta a lo largo del desarrollo del presente capítulo: Gobernabilidad, gobernanza y gobierno los cuales se acompañan entre sí y convergen en la gestión pública .

En primer instancia, la gobernabilidad hace referencia a la capacidad del sistema político para diseñar y ejecutar decisiones públicas, teniendo en cuenta las demandas sociales y la acción pública, por tal motivo, conlleva a que se tengan en cuenta los procesos de

análisis e implementación en la gestión pública para solucionar problemáticas en una sociedad (Jiménez y Ramírez, 2007).

Desde esta óptica, la gobernabilidad ha sido interpretada desde dos perspectivas: en primer lugar una que destaca las capacidades gubernamentales y la otra que ubica a la sociedad como eje primordial para transmitir dichas capacidades al gobierno (Jiménez y Ramírez, 2007). En este sentido, el análisis que se puede realizar está relacionado a que la responsabilidad recae como tal en el gobierno y no en el sistema social, sin embargo, cabe aclarar que en los gobiernos contemporáneos, los cuales han evolucionado ya que cada vez más involucran a los distintos actores e instituciones que hacen parte del sistema para llevar a cabo procesos de gestión pública.

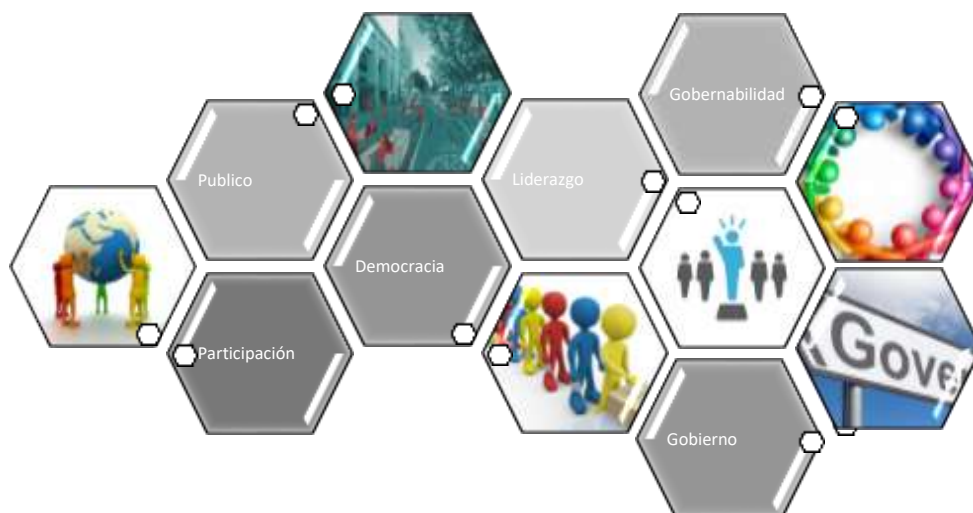
Por tal razón, la gobernabilidad hace parte de la idoneidad de un sistema político que formule e implemente decisiones públicas a través del diseño y ejecución de políticas públicas (Jiménez y Ramírez, 2007), tal como lo menciona Aguilar (2007), la gobernabilidad es la posibilidad o capacidad de que el gobierno ejerza poder y gobierne a una sociedad.

Desde esta perspectiva de capacidades relacionadas a ejercer el poder, han surgido conceptos como el de la gobernanza, el cual recobra importancia y acompaña a la gobernabilidad en dichos procesos de diseño e implementación de políticas públicas para gobernar.

El concepto de gobernanza ha tomado tal importancia, que incluso ha sido mencionado por distintas organizaciones internacionales como la OCDE, el PNUD, el Banco Mundial entre otras, en donde se recopilan elementos congruentes a dicho concepto (INEGI, 2017), y convergen varias dimensiones que componen o complementan el mismo (ver figura 2).

## **Figura 2**

*Dimensiones del concepto de Gobernanza*



*Fuente.* Elaboración propia con información tomada de gobernanza: Una revisión conceptual y metodológica (INEGI, 2017).

En este sentido, la gobernanza ha sido entendida como una estructuración de procesos en los que se toman decisiones entre distintos actores de un sistema político, es decir, organizaciones, instituciones, entre otros (Arellano et al., 2014).

En tercer lugar, el gobierno como concepto abarca a todas las instituciones del Estado y su rol de ejercer poder legítimamente; este a su vez se caracteriza por la capacidad de acaparar y seguir decisiones que han sido aprobadas a través de acuerdos con los distintos actores, haciendo que estas se cumplan (Rosas et al., 2012).

En resumen, la gobernanza se entiende como el proceso en el que a través de la participación ciudadana se responden a los requerimientos de la ciudadanía, usando como instrumento al gobierno para llevar a cabo dichos procesos. En este sentido, son 4 las implicaciones políticas de este concepto: la ciudadanía es el sujeto principal, las organizaciones y los gobiernos deben trabajar involucrando a cada uno de los actores del sistema de forma horizontal y no vertical (autoritarismo); las políticas públicas deben estar pensadas y dirigidas a los territorios y por último, los niveles de gobierno (nacional,

departamental y municipal), requieren de la implementación de nuevas formas de participación ciudadana para favorecer el desarrollo (Rosas et al., 2012).

El buen funcionamiento de las 4 implicaciones anteriormente mencionadas, determinaría niveles positivos de gobernanza en el ámbito democrático y los resultados de la misma en cada uno de los ámbitos de la sociedad (económico, social, político etc.).

Ahora bien, en Colombia la gobernanza democrática ha estado caracterizada por una crisis continua, en donde las causas se marcan por el tradicionalismo de los partidos políticos que aún existe, el clientelismo y la corrupción presente en cada uno de los niveles administrativos del Estado (Launay, 2005).

Así mismo, otra causa que cabe destacar es la ausencia de la relación del Estado con el territorio y el acercamiento a cada una de las regiones del país, que por condiciones sociales, geográficas y culturales poseen necesidades divergentes, y en donde históricamente el Estado ha tenido abandonas algunas zonas del país, lo que genera que distintas regiones del país en términos de desarrollo sean diferentes a otras, así como sus niveles de ingreso e inversión pública y privada (Launay, 2005).

A partir de lo anterior, existen instituciones, agencias estatales y organizaciones no gubernamentales encargadas de hacer seguimiento a los planes que se ejecutan en cada región, para mejorar la relación Estado- sociedad y apuntarle a un mayor indicador de desarrollo; es por ello, que para el presente análisis se tomara como referencia el caso de Cundinamarca en el período 2016-2019 en donde se implementaron estrategias que permitieron el uso de una gobernanza participativa o democrática como se le ha denominado.

En primera medida, la gobernanza democrática se refiere a un proceso más justo y efectivo en el que el gobierno, las organizaciones privadas y la ciudadanía interactúan conjuntamente para tomar decisiones y llevar a cabo políticas que favorezcan a la comunidad (Arellano et al., 2014).

Por otro lado, se ha denominado como gobernanza participativa el proceso el cual se encarga de desarrollar una relación cercana con cada uno de los actores que componen el gobierno y la sociedad para ser más asertivos en la toma de decisiones, en donde la participación es un método que permite la mejor elaboración de políticas públicas pensadas en las necesidades no cubiertas (Diputación de Castelló, s.f).

Así mismo, esta se encarga de fomentar los procesos participativos y de construir políticas públicas que permitan la inclusión, la equidad y la transparencia para tratar las diferentes problemáticas que hayan sido priorizadas por la ciudadanía (Flores, 2019).

A partir de esta óptica de gobernanza participativa, algunos documentos académicos han referenciado la misma como una práctica donde se toman decisiones conjuntas y que a su vez se negocian con cada uno de los actores que hace parte y de las redes que participan activamente.

Por otro lado, refiriendo las ventajas que tiene este tipo de gobernanza, se enfocan en que este modelo impulsa la participación en los escenarios públicos aporta a la democracia representativa, y permite que se establezcan gobiernos legítimos en donde las acciones políticas permitan acerca al gobierno y la administración pública con la ciudadanía; haciendo uso de cada uno de los instrumentos de comunicación e información para impulsar proyectos de desarrollo social logrando así una gestión pública más colaborativa (Diputación de Castelló, s.f).

De igual forma, este tipo de gobernanza favorece la diversificación de recursos humanos en el sector público y fomenta el aprendizaje en acciones públicas que permitan lograr liderazgo en cada una de las comunidades, apoyando así la transparencia en los procesos y generando un buen gobierno a partir de la eficiencia de las política publicas implementadas, generando confianza en la ciudadanía hacia las instituciones (Diputación de Castelló, s.f).

Dado lo anterior, este tipo de gobernanza fue implementada en Cundinamarca para el período 2016-2019, a través de distintas estrategias que incluyeron las características anteriormente mencionadas y que pueden representar mejoras en la gestión pública para dicho período, como se visualizara en el siguiente capítulo, el cual estará compuesto por una breve explicación sobre los distintos tipos de participación, describirá las estrategias implementadas que hicieron que la ciudadanía participara activamente y se evidenciaran resultados positivos en materia de gestión social teniendo en cuenta las diferencias entre la gobernanza tradicional y la nueva gobernanza.

**Avances más Significativos en Materia de Gestión Social, Destacando las Estrategias De  
Gobernanza con Enfoque Participativo que Permitieron el Avance de los Objetivos  
Planteados para la Gobernación Cundinamarca en el Período 2016- 2019**

La constitución política de Colombia, a partir del artículo primero promueve la participación de la ciudadanía en aras de fomentar el desarrollo nacional y el ejercicio de la democracia participativa, la cual se fundamenta en que los ciudadanos tengan participación en la toma de decisiones políticas, y estos puedan asociarse y/o agruparse para influir de manera significativa en las decisiones del ámbito público (Const.,1991).

En consecuencia a lo anterior, la participación se entiende como una forma de intervención social que brinda a los individuos la opción de reconocerse como actores dentro del escenario político y social, los cuales actúan a través de intereses y demandas para así traducirlas en acciones colectivas frente a otros actores políticos en el escenario de lo público (Velázquez y González, 2007).

Para el desarrollo del presente capítulo, es importante mencionar los tipos de participación que se pueden utilizar a través de los gobiernos locales y departamentales generalmente (Ver figura 3).

**Figura 3**

Tipos de participación



*Fuente.* Imagen obtenida del informe Experiencias de gobierno abierto departamental (Transparencia Colombia, 2018).

Esta clasificación es importante, ya que cada uno de los niveles refiere a un tema determinado, es decir, para este caso la clasificación por tipos relaciona los intereses y grupos poblacionales que coexisten en una sociedad; cuando esta es de carácter comunitario refiere a la búsqueda de reivindicación de un colectivo en un territorio, social (grupos poblacionales específicos), político (sobre temas de interés colectivo) o ciudadana (intereses particulares) (Transparencia Colombia, 2018).

Por otro lado, según la modalidad, la participación puede surgir desde el ámbito institucional y no- institucional, para el primero caso la participación utiliza los mecanismos e instancias provistas por un gobierno a través de normas, instrumentos y/o procedimientos; y al referir la no- institucionalizada esta se relaciona a la movilización ciudadana y procesos ajenos a lo institucional (Transparencia Colombia, 2018).

Seguido a lo anterior, las formas de participación, son las que permiten ejercer la participación, esta puede ser directa o representativa, la diferencia entre estas es que la primera se refiere a la posibilidad que tienen los individuos de intervenir directamente, mientras que para la representativa esta se ejerce a través de terceros o instituciones que representan sectores específicos (Transparencia Colombia, 2018).

Y por último, los distintos niveles de participación hacen referencia al grado de incidencia que genera cada tipo de participación: “información, consulta, iniciativa, fiscalización, concertación, decisión y gestión” (Transparencia Colombia, 2018).

Como ya bien se ha descrito, la gobernanza participativa muestra ser un modelo ambicioso que ha sido implementado por pocos gobiernos, en donde se ha priorizado la participación ciudadana y se ha focalizado la cercanía entre los entes territoriales y la ciudadanía para subsanar las principales problemáticas, por ello, para el período 2016-2019, se quieren destacar las diversas estrategias que hicieron parte de este modelo en el departamento de Cundinamarca, el cual marco un precedente importante en la forma de hacer política.

En primer lugar, cabe destacar que este análisis se realizará a partir del programa “Nuevo Liderazgo”, perteneciente al eje estratégico *Integración y gobernanza*, el cual fue suscrito al Plan Departamental de Desarrollo “*Unidos Podemos Más*”. El programa mencionado, marco como objetivo primordial el propiciar espacios para que la ciudadanía incidiera significativamente en el ámbito público a través de ejercicios permanentes de participación, discusión, deliberación y concertación con las distintas instituciones del Estado (Plan de desarrollo Cundinamarca, 2016-2019) y así llevar a cabo actividades y programas destinados para subsanar problemáticas particulares.

Así mismo, el programa “Nuevo Liderazgo”, responde al ODS (Objetivo de Desarrollo Sostenible) No. 16: “Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo

sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todo y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas” (Plan de desarrollo Cundinamarca, 2016-2019), el cual se destacó en la elaboración del mismo Plan mencionado.

Para la implementación de este programa, desde el Plan de desarrollo departamental se propuso la necesidad de ejecutar el modelo de nueva gobernanza, la cual permite que el dirigente o gobernante conozca de primera mano el entorno sobre el cual quiere influir, destacando la relación del líder con la ciudadanía, la cual debe darse en red y no en forma vertical como se ha practicado desde hace años con la gobernanza tradicional; así, de esta manera se conoce ampliamente la realidad del escenario en el cual se quieren llevar a cabo acciones haciendo que la gestión sea más precisa en las principales problemáticas (Plan de desarrollo Cundinamarca, 2016-2019).

Para el logro de lo anteriormente planteado, se designaron una serie de metas que fomentaron el cumplimiento del programa “Nuevo Liderazgo”, las cuales son:

“Posicionar la plataforma ideológica del nuevo liderazgo en 25% de los funcionarios de las administraciones públicas del departamento y líderes de las juntas de acción comunal.

Crear e implementar una plataforma del Nuevo Liderazgo en el departamento, durante el período de gobierno.

Generar e implementar un programa de presencia activa y cercana del Gobernador y la Gobernación en los territorios durante el cuatrienio.

Implementar una red de nuevo pensamiento y liderazgo que fomente buenas prácticas de gobernanza, gobernabilidad y el desarrollo de los territorios.

Crear e implementar la red de líderes sociales comunitarios Unidos Podemos Más, durante el período de gobierno” (Plan de Desarrollo Departamental, 2016-2019).

Teniendo en cuenta lo anterior, lo que se quiere lograr en el presente capítulo es destacar las diferentes estrategias implementadas en el departamento de Cundinamarca

durante el período 2016-2019, las cuáles permitieron los avances más significativos en el ámbito de gestión social, ya que marcaron un antes y un después en la manera de hacer política en el departamento y significaron un gran avance para la participación ciudadana, por ello se destacaron 2 de las más representativas:

*a. Iniciativa ‘gobernador en casa’*

Esta estrategia permitió que el gobernador de turno, se desplazara a los 116 municipios del departamento de Cundinamarca, con el objetivo de crear una relación cercana con las autoridades locales y con la ciudadanía para que de esta manera se dieran a conocer las problemáticas más relevantes en cada uno de los municipios y así solicitar la intervención del gobierno departamental en los mismos, poniendo en marcha los recursos económicos y administrativos para atenderlos.

Una de las practicas más destacables para el logro de esta estrategia, fue el dialogo continuo y constructivo desde la ciudadanía hacia las autoridades locales, en donde a través de estos, se generaron acuerdos con el compromiso del gobernador para dar solución a dichos problemas (Transparencia Colombia, 2018).

**Tabla 1**

*Iniciativa: Gobernador en casa*

<b>INICIATIVA: Gobernador en Casa</b>	
<b>ESTRATEGIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitar a los 116 municipios de Cundinamarca, donde participa el gobernador y su gabinete con el fin de atender las principales problemáticas</li> <li>• Transmitir el programa “gobernador en casa TV” para informar a</li> </ul>

	<p>la ciudadanía sobre los avances y compromisos adquiridos por parte de la gobernación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender a los municipios para la mejora de la infraestructura y concesiones de Cundinamarca.</li> <li>• Mejorar el sector educativo.</li> <li>• Invertir en sistema de salud e infraestructura hospitalaria.</li> </ul> <p>(Transparencia Colombia , 2018)</p>
RETOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con cada uno de los compromisos en los 116 municipios.</li> <li>• Conseguir el respaldo presupuestal y organizar los recursos para cumplir lo pactado (Transparencia Colombia , 2018).</li> </ul>
LOGROS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gobernación de Cundinamarca celebró 512 Convenios interadministrativos a través del Instituto de Infraestructura y Concesiones de Cundinamarca (ICCU), por un valor de \$99.767.377.188.</li> <li>• Inversión en saneamiento básico que supera el billón de pesos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mas de \$92 mil millones de pesos para vías e infraestructura, \$19 mil millones para salud, \$14 mil millones para deportes y \$10 mil millones para ambiente (Transparencia Colombia, 2018).</li> </ul>
--	--

*Fuente.* Elaboración propia con información tomada del informe de gestión pública y del periódico de rendición de cuentas (2016),y el informe sobre Transparencia Colombia (2018).

El gobernador y su gabinete visitaron los 116 municipios del departamento de Cundinamarca en su totalidad, lo que les llevo 3 meses de recorrido en 52 días de visita, de los cuales resultaron 3500 compromisos adquiridos con los diferentes municipios (Informe de gestión, 2016).

Adicionalmente, respecto al programa “gobernador en casa TV”, se puede consolidar la siguiente información: Este producto audiovisual conto con una hora de duración y se transmitió por Canal Trece Colombia y en otros canales nacionales, de igual manera era transmitido a través de redes sociales como Facebook y YouTube en las páginas oficiales de la gobernación de Cundinamarca (Informe de gestión, 2018).

#### **Figura 4**

*Transmisiones Programa gobernador en casa TV*

AÑO	TRANSMISIONES
2016	20 capitulos
2017	25 capitulos
2018	18 capitulos
2019	23 capitulos

*Fuente.* Elaboración propia con datos obtenidos de los informes de gestión y el canal de la gobernación en la plataforma YouTube (2016-2019)

Según el último informe de gestión para el año 2019, el programa tuvo un alcance significativo de 18356 personas, mostrando un aumento significativo para la segunda transmisión de 27442 personas (ver figura. 5)

### Figura 5

*Alcance de transmisiones Programa gobernador en casa TV*

PROGRAMA	FECHA GRABACIÓN	FECHA DE EMISIÓN CANAL 13	TEMA	REPRODUCCIONES	ALCANCE
1	23-may.	23-jun.	Cundinamarca Agrícola	3767	18356
2	24-may.	30-jun.	Ciencia, tecnología e innovación	4168	27442

*Fuente.* Gráfico obtenido del informe de gestión departamento de Cundinamarca (2019).

Acorde a lo anterior, el programa *gobernador en casa TV* conto con la acogida de gran parte de los cundinamarqueses, ya que en términos generales el programa brindaba contenido de rendición de cuentas a la ciudadanía sobre temas de actualidad y los avances mas significativos en el departamento siguiendo los lineamientos del Plan Departamental de Desarrollo “Unidos podemos más” 2016-2019.

Esta iniciativa resulta de gran importancia para la gobernanza participativa, en aras de promover el acceso a la información y fomentar la participación ciudadana respecto a temas de interés que se desarrollan dentro de los escenarios políticos, focalizando las acciones llevadas a cabo por el gobierno departamental haciendo que la gestión pública se lleve a cabo de forma horizontal.

Por otro lado, la gestión pública se ha caracterizado por una fuerte desconfianza por parte de la ciudadanía, debido a que múltiples procesos en los gobiernos locales no son transparentes ya que no involucran a las personas para que estos sean llevados a cabo, por ello, uno de los elementos más destacables de la gobernanza participativa es el *gobierno abierto*, el cual ha sido fundamental para empoderar a la ciudadanía, luchar contra la

corrupción y fomentar la transparencia a través del uso de herramientas tecnológicas y el uso de distintos escenarios para que así la ciudadanía tenga una participación activa fortaleciendo así la gobernabilidad y convirtiéndose esta en una herramienta importante para la aplicación de la nueva gobernanza (Flores, 2019).

*b. Cundinamarca, redes de participación ciudadana*

A través de esta iniciativa, el gobierno departamental busco promover el compromiso y la interacción entre el ente departamental y los distintos gobiernos locales, regionales, las organizaciones comunales y la ciudadanía en general de todos los municipios.

**Tabla 2**

*Iniciativa: Redes de participación ciudadana*

<b>INICIATIVA: Redes de participación ciudadana</b>	
<b>ESTRATEGIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la participación de todas las organizaciones comunales en el departamento de Cundinamarca(Transparencia Colombia , 2018).</li> <li>• Fomentar la democracia participativa mediante la promoción de nuevos lideres comunales(Transparencia Colombia , 2018).</li> <li>• Crear la aplicación CunceJAPP la cual cuenta con servicios de capacitación, asesorías en linda de temas legales, control político etc.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear veedurías ciudadanías en 13 municipios(Transparencia Colombia , 2018).</li> <li>• Ofrecer diplomado “las veedurías ciudadanas y control social” para que los servidores públicos municipales y lideres sociales participen(Transparencia Colombia , 2018).</li> </ul>
RETOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar los recursos financieros para financiar gastos administrativos de las estrategias(Transparencia Colombia , 2018).</li> <li>• Fomentar la confianza en la comunidad a través de la entidad departamental acorde a los compromisos pactados(Transparencia Colombia , 2018).</li> </ul>
LOGROS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar el uso de los diversos mecanismos de participación ciudadana en el departamento</li> <li>• Participación de organizaciones comunales (Transparencia Colombia, 2018).</li> </ul>

*Fuente.* Elaboración propia con información tomada del informe de gestión pública y del periódico de rendición de cuentas (2016) y el informe sobre Transparencia Colombia (2018).

Según datos de la gobernación, el departamento de Cundinamarca cuenta con 4.300 juntas de acción comunal, las cuales desarrollan sus labores a través de Fondecun y el

Instituto Departamental de Acción Comunal, desarrollando y ejecutando contratos directamente con la gobernación de Cundinamarca (Cundinamarca, 2018).

En el marco del desarrollo de esta estrategia, el gobierno departamental logro destinar \$25.000 millones de pesos para ejecutar obras junto a los lideres sociales, gran parte de los proyectos que se realizaron estaban encaminados al mejoramiento de la infraestructura vial y mejoramiento de viviendas beneficiando a aproximadamente más de 40.000 habitantes en el departamento de Cundinamarca en 64 municipios de los 116 que se encuentran en el departamento (Cundinamarca, 2018).

Esta administración se caracterizó por trabajar conjuntamente con las JAC Juntas de Acción Comunal desde el primer día, según datos de la Silla Vacía (2018), el gobernador electo comprendido entre el período 2016-2019 destino aproximadamente 5.700 millones para apoyar a las JAC en el departamento de Cundinamarca.

Para llevar a cabo estos proyectos la gobernación diseño el instructivo 007 de 2019 de carácter público, con el fin de fomentar el desarrollo comunitario por medio de obras de impacto en el departamento de Cundinamarca, el cual consistía en una convocatoria abierta en donde las JAC a nivel municipal participaban por medio de postulaciones, con el acompañamiento del IDACO y así lograr la asignación de recursos para programas de mejoramiento de viviendas, infraestructura vial entre otras problemáticas que los municipios del departamento presentan.

Lo anterior, se traduce en mayor participación por parte de las comunidades en la incidencia y toma de decisiones para la mejora de sus condiciones, a su vez este proceso evidencia transparencia al realizarse una convocatoria abierta en donde cada una de las JAC debía cumplir con los criterios requeridos por parte del IDACO y la Gobernación de Cundinamarca.

Así mismo, el diseño de la Política Pública de Acción Comunal a través de la ordenanza 086 del 2019, marco un precedente único en el departamento y permitió la transformación ampliamente de la vida de las comunidades en donde se realizaron mesas de trabajo con entidades a nivel nacional, departamental y de la academia para plantear las metas y acciones que serían llevadas a cabo durante los próximos 20 años (Impresos publicitarios unidos, 2018).

Gran parte de los programas y acciones propuestas para llevar a cabo, estaban encaminadas a incrementar el IGA (índice de Gobierno Abierto), aumentar la satisfacción de los ciudadanos que hacen uso de los servicios de la Gobernación de Cundinamarca y fomentar la participación en cada uno de los procesos llevados a cabo en la gestión departamental.

Por tal motivo, una de las grandes estrategias propuestas en esta política pública, fue aumentar el índice de gobierno abierto el cual es uno de los elementos base para la gobernanza participativa, ya que este determina el nivel de información reportada y el fortalecimiento de normas para mejorar la gestión pública, a través de la transparencia, el acceso a la información, la participación y la rendición de cuentas a través del acceso a la información de carácter público (Gobernación de Cundinamarca, 2019).

Dicho lo anterior, se puede evidenciar a través de datos cuantitativos que la gobernación de Cundinamarca logró un aumento significativo en este índice al realizar una comparación entre el año 2016 y el 2019, según datos del Departamento Nacional de Planeación (DNP) acorde a la Medición de Desempeño municipal, el cual realiza el análisis con base en 4 dimensiones de gestión: Movilización de recursos, ejecución de recursos, ordenamiento territorial y gobierno abierto y transparencia (DNP,2016) tal como se puede evidenciar en el siguiente gráfico.

**Figura 6***Capacidades iniciales MDM 2016*

Dotaciones iniciales	Puesto por dotaciones iniciales	Municipio	Departamento	Movilización de Recursos	Ejecución de Recursos	Ordenamiento Territorial	Gobierno Abierto y Transparencia	Puntuación de Gestión
C	1	Medellín	Antioquia	84,8	91,5	46,3	100,0	80,6
	2	Cali	Valle del cauca	74,3	68,5	69,8	97,2	77,5
G1	1	Rionegro	Antioquia	85,7	86,2	70,8	88,9	82,9
	2	Envigado	Antioquia	89,2	74,8	64,6	100,0	82,2
G2	1	Subachoque	Cundinamarca	54,9	59,0	59,6	97,6	67,8
	2	La vega	Cundinamarca	72,2	55,6	50,9	84,0	65,7
G3	1	Angostura	Antioquia	25,1	78,5	44,4	96,6	61,2
	2	Concordia	Antioquia	23,7	74,3	44,5	99,8	60,6
G4	1	Cocona	Antioquia	22,1	77,7	31,0	98,1	57,2
	2	Ráquira	Boyacá	11,8	79,5	37,4	99,0	56,9
G5	1	Necoclí	Antioquia	12,2	74,3	29,6	97,1	53,3
	2	Uribe	La Guajira	15,1	81,5	37,8	76,3	52,7

*Fuente.* Imagen obtenida del informe de Resultados MDM, Departamento Nacional de Planeación (2016)

Para el año 2016, solo dos municipios de Cundinamarca se enlistaron en el primer y segundo puesto por dotaciones iniciales o capacidades iniciales y su puntaje en cada una de las dimensiones evaluadas por el DNP, donde la puntuación en gestión respectivamente fue de 67,8% y 65,7% en el ponderado general (DNP,2016).

Mientras que para el 2019, se lograron enlistar en la misma categoría 4 municipios del departamento de Cundinamarca en donde el nivel de gestión se ubicó en un 84,1%, 83,8% , 74,9% y 67,4% respectivamente, en donde en términos generales esta puntuación es mucho más alta que la lograda al principio del cuatrienio y evidencia un avance significativo en los índices de gestión para algunos municipios del departamento.

**Figura 7***Capacidades iniciales MDM 2019*

Capacidades iniciales	Puesto por	Municipio	Departamento	Movilización de Recursos	Ejecución de Recursos	Gobierno Abierto y Transparencia	Ordenamiento Territorial	Puntuación de Gestión
G1- Nivel Alto	1	Mosquera	Cundinamarca	77.3	82.5	100.0	76.6	84.1
	2	Rionegro	Antioquia	84.3	82.6	100.0	68.9	84.0
G2- Nivel Medio Alto	1	Nilo	Cundinamarca	74.2	89.4	100.0	71.5	83.8
	2	Anapoima	Cundinamarca	74.6	94.3	86.5	44.4	74.9
G3- Nivel Medio	1	Sipí	Chocó	76.1	92.7	45.9	57.8	68.1
	2	Pacho	Cundinamarca	33.7	87.2	97.0	51.5	67.4
G4- Nivel Medio Bajo	1	Unión Panamericana	Chocó	25.1	93.3	97.0	46.6	65.5
	2	Neira	Caldas	30.1	98.3	87.2	44.9	65.1
G5- Nivel Bajo	1	Medio Baudó	Chocó	64.4	96.0	98.7	44.8	76.0
	2	Canalete	Córdoba	22.7	94.0	97.7	40.3	63.7

*Fuente.* Imagen obtenida del informe de Resultados MDM (2019) Departamento Nacional de Planeación (2019).

A su vez cabe destacar, que al realizar una comparación entre los niveles de seguimiento y evaluación de desempeño territorial para el período 2015-2016 y el período 2019-2020 según datos obtenidos del Departamento Nacional de Planeación, se logró ubicar este índice para el primer período mencionado en 74,0%, cifra obtenida de un promedio general en todos los municipios del departamento, mientras que para el segundo período este indicador se ubica en 98.2%, mostrando un aumento significativo para el cuatrienio (DNP, 2023).

Es importante mencionar, que la cifra anteriormente mencionada contempla indicadores como transparencia, acceso a la información, manejo de recursos, participación ciudadana entre otros indicadores que se tienen en cuenta para realizar la medición.

*Aplicaciones móviles Cundiapp y Cuncejapp:* Estas aplicaciones se diseñaron con el fin de brindar espacios de información y participación a los ciudadanos del departamento de Cundinamarca y se ideó fundamentalmente para mantener informadas a las personas sobre

noticias relevantes del departamento y de asuntos relacionados al Plan de desarrollo, brindando información, comunicación, interacción entre otras funcionalidades que permitieron acercamiento de las personas a las distintas instituciones públicas (Tafur, 2020).

*Cuncejapp* fue la primera aplicación móvil orientada a concejales del departamento de Cundinamarca, y en ella se brindaron servicios de capacitación, asesorías 24 hrs, formación virtual entre otras funcionalidades relacionadas a gobierno y liderazgo en el departamento (Tafur, 2020). Por otro lado, la aplicación *cundiapp* en el cuatrienio fue descargada por 1.779 usuarios y esta se interconectaba con *Cuncejapp* (Tafur,2020), la cual según datos obtenidos de la *playstore* logro más mil descargas.

El uso de estas herramientas tecnológicas hacen parte de la práctica de gobierno abierto, el cual es un elemento institucional de la gobernanza participativa, en donde el uso de las mismas permite el acceso a la información de forma pública y a su vez fomenta el empoderamiento (Flores, 2019), brindando acceso tanto a ciudadanos como a servidores públicos a la información que se provee desde la administración pública y permite la capacitación sobre temas relevantes que se manejen en la esfera política fomentando significativamente el ejercicio democrático.

En el departamento de Cundinamarca, la democracia participativa ha mostrado un incremento positivo gracias a que el gobierno comprendido entre el 2016-2019 procuro mantener un diálogo permanente con la ciudadanía, además de la creación de la oficina de participación creada para tal fin en donde se impulsó el uso de herramientas tecnológicas para lograr mayor participación ciudadana a través del uso de aplicaciones como *Cundiapp* y *Cuncejapp*, lo anterior se relaciona a las prácticas de gobernanza digital que cada vez toman mayor relevancia en la aplicación del nuevo modelo de gobernanza.

A través de las plataformas anteriormente mencionadas, se obtuvo la siguiente información respecto a su uso:

**Tabla 3***Aplicaciones móviles Cuncejapp y Cundiapp*

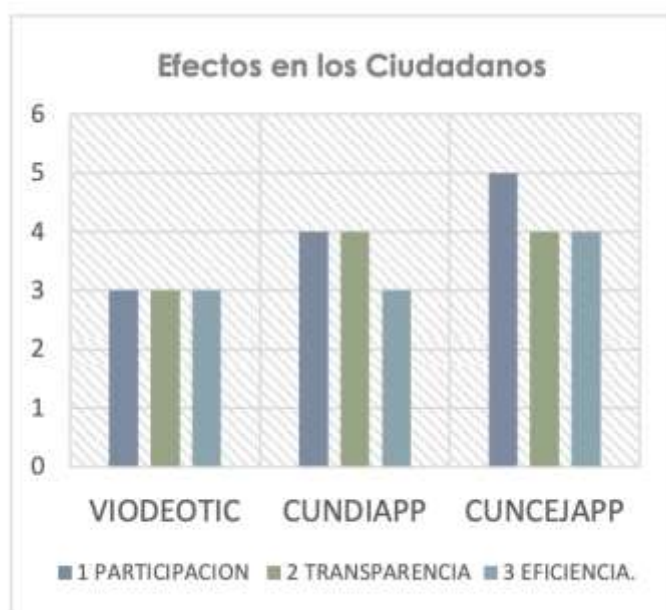
CUNCEJAPP	CUNDIAPP
Servidores públicos capacitados: 667 servidores públicos tomaron el diplomado con 7 de programas de capacitación, 28 programas de formación y programas de inducción.	Aplicación diseñada exclusivamente para la ciudadanía, en donde publicaba en línea aportes, y podía hacer uso de los servicios en línea de la gobernación.

La puesta en marcha de estas aplicaciones promovió la transparencia, la participación ciudadana y la mejora de muchos de los procesos que maneja el gobierno departamental, por tal razón, respecto a un estudio realizado en búsqueda de las distintas percepciones sobre la utilidad de estas herramientas tecnológicas (Tafur, 2020), encontramos lo siguiente: los funcionarios que hicieron uso de estas aplicaciones, le dieron una calificación alta ya que la percibieron como una herramienta muy útil, en termino de transparencia y gobierno abierto.

Ahora bien, respecto al impacto generado en la ciudadanía, se percibió de forma generalizada un desconocimiento sobre estas herramientas, solo el 22% de las personas que participaron en el estudio mencionado, afirmaron conocer alguna de estas aplicaciones, lo que genera de alguna forma se vean afectados los escenario públicos en donde se desarrollan estas aplicaciones para promover la participación y que el gobierno funcione de forma moderna y eficaz, fenómeno que puede ser causado por la desigualdad social y el limitado acceso a las herramientas tecnológicas.

## Figura 8

*Impacto en los ciudadanos*



*Fuente.* Imagen obtenida de E- Gobernanza, camino a la gobernanza digital, Cundinamarca 2016 – 2019 (2020).

Estas limitaciones en la gobernanza participativa claramente afectan de forma sustancial la participación, sin embargo, al estar este modelo en desarrollo y en continua evolución esto se puede percibir como una oportunidad de mejora para que las administraciones que apliquen este tipo de gobernanza le apunten a la capacitación continua tanto de los ciudadanos como de los servidores públicos que desempeñan actividades en las instituciones públicas (Rodríguez, 2019).

En conclusión, teniendo en cuenta el informe de Transparencia Colombia (2018), las iniciativas presentadas por el gobierno departamental de Cundinamarca, mostraron coherencia entre los objetivos y estrategias presentados en el Plan Departamental de Desarrollo, siendo estos innovadores ya que la ciudadanía y las autoridades de los municipios del departamento entablaron conversaciones directas y así mismo tomaron decisiones

respecto a las principales necesidades, lo que se traduce en una clara implementación de la nueva gobernanza.

Teniendo en cuenta los postulados teóricos de la gobernanza participativa, esta fomenta la toma de decisiones conjuntas a través del dialogo abierto con cada uno de los actores involucrados en la sociedad, independientemente que estos hagan parte de la esfera política o de la ciudadanía, lo importante en el mantenimiento de estas interacciones es la transparencia y la participación activa (Flores, 2019).

Así mismo, acorde al mismo informe, se concluye que la participación ciudadanía se logró a través de la intervención de la ciudadanía teniendo en cuenta los intereses colectivos de las comunidades mediante un alto nivel de participación y gestión, para así cumplir con los requerimientos de la ciudadanía.

Por otro lado, respecto a la creación de redes de participación ciudadanía, la administración departamental fue muy asertiva entorno a la implementación de las estrategias mencionadas, ya que esta decisión fomento activamente la participación de organizaciones comunitarias entorno a la generación de proyectos aportando significativamente al capital económico a través de contrataciones y prestando servicios esenciales a la comunidad.

## **Recomendaciones para Futuros Planes de Gobierno que Faciliten el Alcance de Objetivos a Través de la Buena Gobernanza y la Participación Ciudadana**

Como ya bien se ha evaluado en los capítulos anteriores, la gobernanza participativa desarrollo un rol fundamental en el gobierno 2016-2019, ya que el gobierno departamental procuro involucrar a la ciudadanía en cada uno de los escenarios de participación, y desarrollo políticas públicas entorno a las necesidades identificadas en cada uno de los ámbitos políticos.

Sin embargo, la aplicación de este tipo de gobernanza presento retos en su aplicación, ya que por años el proceso político se ha implementado de forma vertical (gobernanza tradicional), lo que causa un cambio general en la forma de hacer política y en la ejecución de las distintas políticas públicas en cada uno de los respectivos niveles de gobierno.

Para evaluar estos retos, cabe mencionar que en términos generales los principales desafíos presentados en la aplicación de gobernanza acorde al informe de la OCDE (2020), el cual tomo como base de estudio a los departamentos de Cundinamarca, Cauca, Nariño y Bogotá D.C (caso especial) durante el 2016-2020, encontró que estas problemáticas han sido persistentes durante años, una de las más comunes ha sido la falta de recursos financieros y humanos, los cuales no son suficientes para dirigir las distintas secretarías, lo que ha causado que no se logren coordinar y/o implementar políticas públicas a nivel departamental, sumado a la mala administración de dichos recursos.

Así mismo, existe una participación muy limitada especialmente en el seguimiento y evaluación de los Planes de desarrollo departamental, principalmente la participación activa de ciudadanos, ONG y actores del sector privado en la fase de evaluación de los mismos (OCDE, 2017), por tal razón, se sugiere en este punto que se creen mecanismos eficientes para la evaluación de estos, y que esta información esté al alcance de la ciudadanía, ya que se evidencia la falta de datos cuantitativos en cada uno de los ámbitos de análisis, si bien, se ha

querido implementar temáticas de gobierno abierto, las herramientas que permiten evaluarlos son insuficientes.

Por otro lado, el informe logra identificar que los departamentos poseen distintos instrumentos de planificación, los cuales no se interrelacionan entre ellos, limitando la coordinación y medición en el desempeño de las distintas políticas públicas, acarreando serias consecuencias en términos de gobernabilidad (OCDE, 2020), por lo que sería conveniente, que existiera un trabajo conjunto entre los distintos niveles de gobierno para mejorar de forma significativa la gestión implementada en cada una de las problemáticas que previamente han sido identificadas y estas sean subsanadas con la ejecución de políticas medibles .

Además de lo anterior, este tipo de gobernanza enfrenta serios desafíos respecto a la forma en la que las instituciones han sido pensadas y diseñadas durante años, por lo que es necesario rediseñar las mismas y adaptar las necesidades de la población, las cuales se van transformando con el paso de los años, donde lo más complejo es diseñar las condiciones necesarias para que cada uno de los actores involucrados en el ciclo político cuenten con el mismo nivel de importancia y representatividad para la toma de decisiones.

En este sentido, para mitigar los limitantes estructurales que se presentan y así fomentar la continuidad de la gobernanza participativa en futuros gobiernos, es importante hacer que los instrumentos normativos se actualicen y que estos mismos aseguren la continuidad de los procesos participativos entre una administración y otra, y que así mismo se puedan implementar más estrategias para incentivar la participación de la ciudadanía, la cual se pueda vea traducida en políticas públicas que involucren a todos los actores implicados (Flores, 2019).

Así mismo, la implementación del gobierno abierto permiten que la participación aumente y que los procesos llevados a cabo sean más transparentes, y que a su vez se

prioricen los intereses colectivos en vez de los individuales, siendo cada vez más desafiante la inclusión, la equidad y la rendición de cuentas (Flores, 2019).

Como ya se logró exponer anteriormente, el uso de herramientas tecnológicas son importantes para la implementación de esta gobernanza participativa, al hacerla más moderna y eficaz, cabe resaltar que la apuesta que deben hacer los futuros gobiernos es procurar la capacitación constante en estas herramientas y promover acciones que permitan el acceso a estos medios tecnológicos que faciliten en un futuro evaluar eficazmente cada uno de los logros y desaciertos en la aplicación de los mismos.

Lo anterior, se menciona debido a que en el desarrollo del presente análisis se evidencio la existencia de las herramientas, sin embargo, hubo desconocimiento de las mismas, por lo cual la ciudadanía de una u otra forma se vio limitada a participar en algunos ámbitos en donde pudo haber tenido mayor participación e incidencia.

Por otro lado, en un escenario político tan cambiante como en el que vivimos actualmente, la gobernanza debe estar trazada por la representatividad y la participación que se puede generar en grupos poblacionales, es decir, hoy en día la identidad cobra un rol importante en la sociedad, por lo que la participación de los distintos grupos poblacionales en el ámbito político será trascendental y más allá de esto, lo que la población busca en un representante es alguien con el cual puedan identificarse a partir de vivencias, condiciones sociales, oportunidades etc. que sean semejante a ellos y puedan ver una posibilidad de liderazgo y acción a través del mismo.

Adicional a lo anterior, al estar en un mundo interconectado globalmente a través de redes y el acceso a la información, se crea la necesidad de estar informados, por tal razón, la gobernanza tendrá que aplicar el uso de distintas herramientas tecnológicas que permitan que todos los actores involucrados se interrelacionen y participen en red, para maximizar los canales de transparencia, participación y gestión pública en cada una de las problemáticas a

tratar, sin embargo, como se mencionó anteriormente no es solamente diseñar e implementar sino que también es importante capacitar y enseñar a la ciudadanía a hacer uso de estas herramientas.

Gran parte de las dificultades que se evidencian para el cumplimiento de programas planteados por los gobiernos, están relacionados al desconocimiento de las herramientas provistas por el gobierno para el empoderamiento de la ciudadanía, por ende, este punto es transcendental para que no exista debilidad en la implementación de las mismas.

Así mismo, que la información presentada sea de fácil acceso y entendimiento para todas las personas, de esta forma se elimina la desigualdad existente por falta de recursos tecnológicos y conocimiento sobre temas políticos, ya que bien o mal, la política influye en la vida cotidiana de los individuos y el bienestar social depende de las decisiones que se tomen en los distintos escenarios políticos.

Además, la aplicación de esta nueva gobernanza permite evaluar y visualizar oportunidades de mejora y fortalecimiento en algunas prácticas, tal como se puede evidenciar en el manejo de redes comunales a través de las JAC en donde se puede evidenciar un proceso transparente de participación entre la ciudadanía y las instituciones del Estado, esta practica puede ser un modelo de replica en donde se prioriza el bienestar común a través de la comunicación y participación asertiva con las herramientas que ofrece el Estado y la ciudadanía está dispuesta a utilizar.

Cabe añadir en este punto, que muchas de las estrategias aplicadas por el gobierno departamental fueron asertivas, y permitieron que en términos generales se lograran las metas propuestas en el Plan de desarrollo, por lo que este puede ser un ejemplo a seguir para próximos gobiernos claramente mejorando los procesos que no dieron resultados como se esperaban.

## Conclusiones

El concepto de gobernanza ha evolucionado a lo largo de los años, y hoy en día la gobernanza participativa en la cual se ha desarrollado el presente análisis ha tomado un rol indispensable en la forma de hacer política tanto en el nivel nacional , departamental y local.

Es claro que la sociedad ha cambiado de manera significativa, y hoy en día la participación toma un rol relevante en la forma de hacer política en cada uno de los escenarios en donde la ciudadanía tiene cabida para tomar decisiones en el ámbito público.

Por ello, la aplicación de la gobernanza participativa viene acompañada de elementos que implican mayor incidencia de la ciudadanía en los procesos de gestión pública, como el gobierno abierto, la transparencia y la participación en cada uno de los escenarios, es así que la nueva gobernanza toma un rol indispensable en los gobiernos venideros y estos necesitan diseñar sus políticas en torno a que exista mayor participación y más conocimiento sobre lo que pasa en el ámbito público, eliminando la idea de un gobierno vertical o tradicional y aplicando estrategias que permitan la inclusión de la sociedad en la creación de políticas y la toma de decisiones.

Así mismo, hay que tener en cuenta que esta gobernanza está en desarrollo y sigue evolucionando acorde a las demandas de la ciudadanía, las cuales cambian con el pasar de los años y se van priorizando distintos temas en la agenda pública, por ello, cabe destacar que cada uno de los aciertos y desafíos que puedan presentarse en los gobiernos que han aplicado este tipo de gobernanza, son una oportunidad de mejora y de aprendizaje para los gobiernos futuros en donde estos deberán aumentar la participación a través de herramientas eficaces que permitan la interacción con todos los actores del escenario público.

El departamento de Cundinamarca ha sido uno de los pocos que a nivel país se ha atrevido a implementar este nuevo tipo de Gobernanza horizontal, que ha procurado la aplicación de herramientas tecnológicas para involucrar a todos los actores en el escenario

político, en donde a través de la implementación de aplicaciones y plataformas tecnológicas ha interactuado y tomado decisiones conjuntas con la ciudadanía de manera directa.

Si bien, como se ha descrito a lo largo del presente análisis, existen aún muchas oportunidades de mejora y éstas deben enfocarse en la capacitación de la ciudadanía para el uso de estas herramientas que desde los gobiernos departamentales se implementan para que exista más participación y disminuya la brecha que existe entre los territorios que se encuentran más cerca al centro y los territorios alejados que cuentan con condiciones distintas y que deben ser cambiadas para mejorar la igualdad de condiciones.

Adicional a lo anterior, la participación seguirá siendo el eje central de llevar a cabo una gobernanza exitosa en una administración, por lo cual, es menester fortalecer estrategias que permitan la articulación en red con cada una de las comunidades para atender las necesidades básicas insatisfechas de la comunidad.

Así mismo, la gestión pública debe fortalecerse a través de esta práctica participativa para que las comunidades se apropien de estos procesos y se pueda mitigar la idea de gobierno tradicional que se percibe en todo el territorio nacional y que de cierta forma logra limitar los procesos que avanzan desde la idea de gobernanza participativa.

Este fortalecimiento depende tanto de la ciudadanía como del Estado, en donde las instituciones deben velar por el acceso a la información, la mejora de los mecanismos de medición de los diferentes indicadores y que la información sea presentada de forma fácil y concreta para el entendimiento de la ciudadanía, de esta forma se puede evidenciar una evolución e impacto en las estrategias aplicadas por cada uno de las administraciones departamentales y municipales.

Para los gobiernos venideros es un reto la aplicación de la gobernanza participativa, sin embargo, esta va a ser mucho más necesaria en las administraciones públicas acorde a las demandas ciudadanas, por ello, la recomendación que se puede plantear para los Planes de

gobierno futuros es que se desarrollen con planificación, trazabilidad y que se establezcan metas alcanzables en donde la ciudadanía pueda participar activamente y así mitigar las problemáticas sociales que puedan presentarse acorde al entorno.

Es indispensable avanzar en todo el territorio nacional, en la implementación de programas de gobierno pensados por y para la gente, en donde cada uno de los ciudadanos se vea involucrado y tenga pleno conocimiento sobre la forma en la que la administración pública gestiona recursos e invierte en el desarrollo territorial. Si bien, es importante que la forma de hacer política avance, es menester que las administraciones estén en la misma página para realizar avances significativos en la sociedad, y que la voluntad política siempre este direccionada en el bienestar colectivo a través de buenas prácticas de gobernanza y transparencia para lograr las metas propuestas en cada uno de los Planes de desarrollo en todos los niveles de gobierno (Nacional, departamental y municipal).

Sumado a lo anterior, las instituciones deben reforzar los procesos administrativos para ayudar a disminuir la desconfianza que por años se ha sembrado en la ciudadanía y esto únicamente se logrará a través de la rendición de cuentas, acuerdos, gobierno abierto entre otros, debido a que algunos municipios cuentan con información limitada sobre los indicadores evaluados.

## Referencias Bibliográficas

- \_\_\_\_\_ (2021) Informe: El cambio que se requiere en la lucha contra la corrupción.  
Recuperado de: <https://transparenciacolombia.org.co/2022/01/25/el-cambio-que-se-requiere-en-la-lucha-contra-la-corrupcion/>
- \_\_\_\_\_ (17 de mayo 2018) Cundinamarca, líder en trabajo comunal. Recuperado de:  
<https://www.cundinamarca.gov.co/noticias/cundinamarca+lider+en+trabajo+comunal>
- \_\_\_\_\_ (2019) Nueva medición del desempeño municipal. Recuperado de:
- \_\_\_\_\_ (2023) Desempeño Territorial. Recuperado de:  
<https://2022.dnp.gov.co/programas/desarrollo-territorial/Estudios-Territoriales/Indicadores-y-Mediciones/Paginas/desempeno-integral.aspx>
- \_\_\_\_\_ (2019) Informe índice de gobierno abierto. Recuperado de:  
[https://www.cundinamarca.gov.co/wcm/connect/27f222ee-0a00-494a-b10d-074f01ac71e0/2019\\_Informe+%C3%8Dndice+de+Gobierno+Abierto.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT\\_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE-27f222ee-0a00-494a-b10d-074f01ac71e0-nNrUmZo](https://www.cundinamarca.gov.co/wcm/connect/27f222ee-0a00-494a-b10d-074f01ac71e0/2019_Informe+%C3%8Dndice+de+Gobierno+Abierto.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE-27f222ee-0a00-494a-b10d-074f01ac71e0-nNrUmZo)
- Aguilar, L. F., (2007). El aporte de la Política Pública y de la Nueva Gestión Pública a la gobernanza. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (39), 5-32.
- Aguiló, A. (2008) Globalización neoliberal, ciudadanía y democracia. Reflexiones críticas desde la teoría política de Boaventura de Sousa Santos. *Universitat de les Balears. Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas* | 20 (2008.4)
- Altaba, E. (2009) *La nueva gestión pública y la gestión por competencias*. ISBN:978-84-693-0688-8/DL: T-416-2010.
- Arellano, D; Sánchez, J; & Soto, B. (2014) ¿uno o varios tipos de gobernanza? Más allá de la gobernanza como moda: la prueba del tránsito organizacional. *Cuadernos de*

Gobierno y Administración Pública, Vol. 1, Núm. 2 (2014) 117-137 ISSN: 2341-3808.

Ballart, X (julio- septiembre,1997) Gestión pública, análisis y evaluación de políticas.

Revista de Estudios Políticos. Núm. 97.

Boaventura de Sousa, S. (2005) *El milenio huérfano. Ensayos para una nueva cultura política*. Madrid: Trotta, 2005, 374 pp

Calvento, M. (2006) Fundamentos teóricos del neoliberalismo: su vinculación con las temáticas sociales y sus efectos en América Latina. ISSN 1405-1435, UAEM, México, núm. 41, mayo-agosto 2006, pp. 41-59

Cancelado, H. (s.f) Gobernabilidad y ciudadanía. Recuperado de: Virajes3(1) \_2.pdf (ucaldas.edu.co)

Castaño, S. (2014) “La legitimidad política en el Estado democrático representativo. Breve examen desde la tradición clásica”, en Revista europea de historia de las ideas políticas y de las instituciones públicas, nº 7 (septiembre 2014). Recuperado en: <http://www.eumed.net/rev/rehipip/07/legitimidad.html>.

Castro, E. (julio- diciembre, 2011) Aproximación al concepto de gobernanza en Colombia y algunos apuntes sobre su importancia en el derecho ambiental. Opinión Jurídica, edición especial, pp. 33-56 - ISSN 1692-2530/ 166 p. Medellín, Colombia

Concepción, L. (s.f) Globalización, democracia y gobernanza global: perspectiva latinoamericana. Recuperado de:

[https://aecpa.es/files/congress/7/actas/area06/GT29/CONCEPCION-MONTIEL-LuisEnrique\(UniversidadAutonomadeBa.pdf](https://aecpa.es/files/congress/7/actas/area06/GT29/CONCEPCION-MONTIEL-LuisEnrique(UniversidadAutonomadeBa.pdf)

Constitución Política de Colombia (1991) Título I: De los principios fundamentales.

Recuperado de: <https://pdba.georgetown.edu/Constitutions/Colombia/colombia91.pdf>

- Córdova, M. (2018) *Gobernanza y políticas públicas. La seguridad ciudadana en Bogotá y Quito*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario / Flacso. DOI: [dx.doi.org/10.12804/th9789587841336](https://doi.org/10.12804/th9789587841336)
- Cruz, B & Diaz, J. (2020) *La gestión pública como clave en el fortalecimiento de las empresas del Estado. ¿Utopía o realidad?* Pol. Con. (Edición núm. 50) Vol. 5, No 10. pp 334-347. ISSN: 2550 - 682X. DOI: 10.23857/pc.v5i10.1812
- Cundinamarca en línea (11 de diciembre 2019) *Rendición de cuentas 2019 “Cundinamarca el primer departamento del país”*. Recuperado de: <https://www.cundinamarcaenlinea.com/rendicion-cuentas-2019-cundinamarca-primer-departamento-pais/>
- DANE (2021) *Producto interno Bruto por departamento, Base 2015*.
- Departamento Nacional de Planeación (2016) *Nueva medición del desempeño municipal*.
- Diputación de Castello (s.f) *Estrategia de gobernanza participativa*. Recuperado de: <https://www.oidp.net/docs/repo/doc251.pdf>
- Domínguez, Jorge I. y Lowenthal, Abraham F. *Constructing democratic governance: Latin America and the Caribbean in the 1990s, An Inter-American Dialogue book*. Baltimore: Johns Hopkins University Press. 1996.
- El tiempo (2021) *Corrupción en Cundinamarca*. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/opinion/columnistas/luis-felipe-gomez/corrupcion-en-cundinamarca-columna-de-luis-felipe-gomez-628301>
- Fair, H. (2021) *Teoría y práctica del neoliberalismo. Debates y controversias teóricas, ontológicas y axiológicas*. Papel Político, vol.26, 202, Bogotá, Colombia. Pontificia Universidad Javeriana DOI: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.papo26.tpnd>
- Flores, M (2019) *Gobernanza participativa, la experiencia de Barcelona*. DOI: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cvu13.gpeb>

Fukuyama, F. (2013) What is the governance? CGD Working paper 314.

Gaceta de Cundinamarca (2019) Ordenanza numero 086 de 2019. Por la cual se adopta la política pública de acción comunal en el departamento de Cundinamarca

Gallardo, B.; Lukas, M.; Stamm, C. & Torre, A. (2019) Neoliberalismo y gobernanza territorial: propuestas y reflexiones a partir del caso de Chile. Recuperado de:  
<https://www.scielo.cl/pdf/rgeong/n73/0718-3402-rgeong-73-00161.pdf>

Gobernación de Cundinamarca (s.f) Perfil situacional del departamento. Recuperado de:  
<https://www.cundinamarca.gov.co/wcm/connect/c39d81ae-563b-4f5b-b23a-42478e5ddeb0/3.+Anexo+3.2+-+PERFIL+SITUACIONAL+DEL+DEPARTAMENTO.pdf?MOD=AJPERES&CVI D=llg0MXL>

Gobernación de Cundinamarca “Unidos podemos más” (2018) Informe de gestión secretaria de prensa y comunicaciones. Recuperado de:  
[https://www.cundinamarca.gov.co/wcm/connect/b751d0f8-0394-47c0-9a1d-146df7419dbd/Informe+de+Gesti%C3%B3n+SPC+2018.pdf?MOD=AJPERES&CO NVERT\\_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE-b751d0f8-0394-47c0-9a1d-146df7419dbd-nPyMeoI](https://www.cundinamarca.gov.co/wcm/connect/b751d0f8-0394-47c0-9a1d-146df7419dbd/Informe+de+Gesti%C3%B3n+SPC+2018.pdf?MOD=AJPERES&CO NVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE-b751d0f8-0394-47c0-9a1d-146df7419dbd-nPyMeoI)

Gobernación de Cundinamarca, “Unidos podemos más” (2016) Informe de gestión 2016. Recuperado de: <https://www.cundinamarca.gov.co/wcm/connect/0ae9f951-90ca-47a1-a209-8cfe39ff1ab2/INFORME+DE+GESTION+2016.pdf?MOD=AJPERES&CVID=IDSR KAK>

Gobernación de Cundinamarca, “Unidos podemos más” (2017) Informe de gestión. Recuperado de: <https://www.cundinamarca.gov.co/wcm/connect/fc374e4d-8aa1-457b-b49a->

ce4169889f4b/INFORME+DE+GESTION+SECRETARIA+GENERAL+2017.pdf?  
 MOD=AJPERES&CONVERT\_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE-  
 fc374e4d-8aa1-457b-b49a-ce4169889f4b-nNXRLqx

Gobernación de Cundinamarca. (2019) informe de gestión secretaría de prensa y comunicaciones 2019. Recuperado de:

<https://www.cundinamarca.gov.co/wcm/connect/ad99568f-56c5-4367-a2ae-ceb9607dbf22/INFORME+GESTI%C3%93N+2019.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mLnJtVU>

Gómez, S. (2001) Diccionario etimológico de la lengua española, México: Fondo de cultura económico

[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Portal%20Territorial/MDM/InformmeResultados\\_MDM\\_2019.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Portal%20Territorial/MDM/InformmeResultados_MDM_2019.pdf)

Huerta, J. (2014) Gobernabilidad: Neoliberalismo y neoconstitucionalismo. Recuperado de:

<http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/21888/LA%20GOBERNABILIDAD.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

IDACO (2019) Instructivo convocatoria 007 de 2019. Recuperado de:

<https://www.cundinamarca.gov.co/wcm/connect/6da52ebc-fc8b-4a0c-93e6-84fb1de1139c/INSTRUCTIVO+2019+-+2.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mJXd-Dv>

Impresos publicitarios Unidos (15 de abril 2014) Política Pública de acción comunal de Cundinamarca será presentada en noviembre. Recuperado de:

[https://issuu.com/impresospublicitariosunidos/docs/hola\\_cundinamarca\\_70](https://issuu.com/impresospublicitariosunidos/docs/hola_cundinamarca_70)

INEGI (2017) Gobernanza: una revisión conceptual y metodológica. Recuperado de:

<https://www.cdeunodc.inegi.org.mx/unodc/articulos/doc/17.pdf>

Jiménez, W. & Ramírez. (2007) Estructuras de gobernanza y niveles de gobernabilidad en Bogotá D.C. el caso de la política de empleo. RIPS. Revista de Investigaciones

- Políticas y Sociológicas, vol. 6, núm. 1, 2007, pp. 113-127. Santiago de Compostela, España
- Launay, C. (2005) La gobernanza: Estado, ciudadanía y renovación de lo político. Origen, definición e implicaciones del concepto en Colombia. Recuperado en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Colombia/cinep/20100925104922/lagobernanzaCointroversia185.pdf>
- Marti, J. (2016) Gobernanza: la nueva matriz política del neoliberalismo. Papeles de relaciones ecosociales y cambio global. N° 133 2016, pp. 111-12. Recuperado de: [https://www.fuhem.es/papeles\\_articulo/gobernanza-la-nueva-matriz-politica-del-neoliberalismo/](https://www.fuhem.es/papeles_articulo/gobernanza-la-nueva-matriz-politica-del-neoliberalismo/)
- Mateucci, N. & Bobbio N. (1998). Diccionario de política. 11a ed. Madrid: Siglo Veintiuno, 1698 p.
- Mendoza, F. (2019) Monografía Sobre Los Nuevos Modelos De Gestión Pública en relación a el “EGovernment y E-Management”, y gobierno abierto Como Modelos Complementarios En El Direccionamiento Del Estado Colombiano. Recuperado de: [88259590.pdf \(unad.edu.co\)](http://unad.edu.co/88259590.pdf)
- Milton, F. (1962) Capitalismo y libertad. Recuperado de: [https://planetadelibroscom.cdnstatics2.com/libros\\_contenido\\_extra/50/49157\\_Capitalismo\\_y\\_libertad.pdf](https://planetadelibroscom.cdnstatics2.com/libros_contenido_extra/50/49157_Capitalismo_y_libertad.pdf)
- Miranda, C. (2016) Gobernar en el Siglo XXI: La Necesaria Consolidación de la Gobernanza. Universidad de los Andes, vol. 3, núm. 6, pp. 151-166.
- Molina, E. & Pérez, C. (2001) Participación política y derechos humanos. Revista IIDH [Vol..34-35]
- Niño, A. (2016) Breviario de teorías básicas de las Relaciones Internacionales: una aproximación para estudiantes de la disciplina / Bogotá: Universidad Santo Tomás.

Recuperado de:

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/12397/Obracompleta.2016Ninocesar.pdf?sequence=1>

O'Connor J. (1973) The fiscal crisis of the state. Recuperado de:

[https://books.google.com.co/books?id=onvnIE4WF0wC&printsec=frontcover&source=gbg\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=onvnIE4WF0wC&printsec=frontcover&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

OCDE (2020) Informe de la OCDE sobre gobernanza pública Colombia. Recuperado de:

<https://www.oecd.org/gov/Colombia-Scan-Final-Spanish.pdf>

Ortún, V. (1993) Gestión Pública. Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de:

<http://84.89.132.1/~ortun/publicacions/RAE95.pdf>

Paganelli, J. (2021) Democracia participativa. Recuperado de: [https://prontuario-](https://prontuario-democracia.sociales.unam.mx/wp-content/uploads/2021/07/Democracia-participativa.pdf)

[democracia.sociales.unam.mx/wp-content/uploads/2021/07/Democracia-participativa.pdf](https://prontuario-democracia.sociales.unam.mx/wp-content/uploads/2021/07/Democracia-participativa.pdf)

Peters, B. (2012) “Governance as political Theory”. In D.Levi-faur, Oxford Handbook of Governance (pp.19-32). New York: Oxford University Press

Peters, B. Guy y Savoie, Donald J. (1995) Managing incoherence: the coordination and empowerment conundrum, Research paper. No. 16. Ottawa: Canadian Centre for Management Development.

Pierre, Jon y Guy Peters, B. Governance, politics, and the state, Political analysis. New York: St. Martin's Press. 2000.

Plan de desarrollo Cundinamarca (2016-2019) Unidos podemos más. Recuperado de:

<https://www.cundinamarca.gov.co/wcm/connect/2a9dd7d1-d693-414a-94cd-37fe5f901e7d/PLAN+DE+DESARROLLO+VERSION+FINAL.pdf?MOD=AJPERE&CVID=IDIW39U>

Plan departamental de extensión agropecuaria (2020). Recuperado de:

<https://www.adr.gov.co/wp-content/uploads/2021/07/PDEA-Cundinamarca.pdf>

PNUD (208) Línea base objetivos de desarrollo sostenible departamento de Cundinamarca y

Provincias. Gobernación de Cundinamarca. Recuperado de:

<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/24604/LINEA%20BASE%20OBJETIVOS%20DE%20DESARROLLO%20SOSTENIBLE%20DE%20CUNDINAMARCA%20Y%20PROVINCIAS%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Recuperado de:

[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/MDM/Resultados\\_MDM\\_2016\\_Final.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/MDM/Resultados_MDM_2016_Final.pdf)

Rendon, J. (2021) La nueva gestión pública en la crisis actual del neoliberalismo (2008-2020). Estado del arte. Facultad de ciencias económicas. Trabajo de Maestría, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia

Rodríguez, A. Gobernabilidad: Una propuesta alternativa en América Latina. Recuperado de:

<https://ceilat.udenar.edu.co/wp-content/uploads/2011/03/Gobernabilidad-Una-Propuesta-Alternativa-en-Am%C3%A9rica-Latina.pdf>

Rodríguez, V. (2011) Aula Virtual. La gobernabilidad: el debate de un concepto cambiante. ISSN-e 2172-0223, N°. 7, 2011, págs. 48-49.

Rosas-Ferrusca, F. J., Calderón-Maya, J. R., & Campos-Alanís, H. (2012). Elementos conceptuales para el análisis de la gobernanza territorial. Quivera. Revista de Estudios Territoriales, 14(2), 113-135.

Rothstein, B. (2012) “good governance”. Oxford University Press. New York

Ruiz, M. () Marco jurídico estructural de la administración pública federal mexicana. Recuperado de:<https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv/detalle-libro/4519-marco-juridico-estructural-de-la-administracion-publica-federal-mexicana>

- Salomón, M. (2002) La teoría de las Relaciones Internacionales en los albores del siglo XXI: diálogo, disidencia, aproximaciones. CIDOB d'afers internacionals, No. 56, 23.
- Sánchez, F. & Liendo, N. (2020) Manual de ciencia política y Relaciones Internacionales. ISBN: 978-958-5511-97-2 (.pdf)
- Santana, J. (2008) Neoliberalismo, gobernabilidad y nuevos movimientos sociales. El cambio político en diferentes nacionales de Latinoamérica. Recuperado de:  
file:///Users/dianahuertas/Downloads/Dialnet-NeoliberalismoGobernabilidadYNuevosMovimientosSoci-5114763.pdf
- Sarria, L. (2006) Neoliberalismo y gobernabilidad democrática en América Latina. Pap. Polít. Bogotá (Colombia), Vol. 11, No. 1, 475-487, enero-junio 2006, ISSN 0122-4409
- Silla Vacía (5 de septiembre 2018) La jugada de rey para alinear a los comunales con Vargas. Recuperado de: <https://www.lasillavacia.com/historias/silla-nacional/la-jugada-de-rey-para-alinear-a-los-comunales-con-vargas>
- Tafur, C. (2020) E- Gobernanza, camino a la gobernanza digital, Cundinamarca 2016-2019. Recuperado de:  
<https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/24095230-2e79-458f-b3b9-b21ec9a9c466/content>
- Transparencia Colombia (2018) Experiencias de gobierno abierto departamental. Institucionalidad Territorial para la Paz. ISBN 978-958-56445-0-2. Recuperado de:  
<https://transparenciacolombia.org.co/Documentos/Publicaciones/gestion-publica/Experiencias-de-Gobierno-Abierto-Departamental.pdf>
- Velásquez, F. y Gonzáles, E. (2007). La construcción de la ciudadanía activa. Experiencias y propuestas de participación ciudadana en una Bogotá sin indiferencia. Mineo.
- Whittingham, M. (2010) ¿Qué es la gobernanza y para qué sirve?. Ebiteca. Número 2. Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá D.C.