

PARTICIPACIÓN CIUDADANA, UN MODELO PARA LA GOBERNANZA LOCAL

Mariela Margarita Milanés Mercado¹

Resumen

En el departamento de Córdoba desde el año 2009 se constituyó la Alianza Departamental por la Juventud como estrategia de articulación para la defensa del rol del joven como sujeto político. Este artículo explora las dinámicas de participación juvenil como un fenómeno esencialmente político que fortalece la gobernanza local y que construye un nuevo discurso de inclusión de la ciudadanía en los procesos políticos de toma de decisiones. El trabajo analiza las interrelaciones entre diversos actores (públicos y privados) involucrados en el proceso y los resultados de la movilización social liderada por la Alianza Departamental por la Juventud frente al mejoramiento de la gobernanza local. El carácter del estudio de caso fue de tipo analítico descriptivo, indagando a través de entrevistas semi-estructuradas y análisis de información relevante, los imaginarios y prácticas en torno a los procesos de participación ciudadana. La Alianza Departamental por la juventud mejoró la acción del gobierno local, acercando a la ciudadanía con las instituciones públicas y posibilitando la construcción de procesos de participación horizontales basados en los derechos de los y las jóvenes del departamento.

Palabras claves: Gobernanza local, Juventud, participación, política pública.

¹ Abogada de la Universidad Pontificia Bolivariana, candidata a Magister en Gobierno y Políticas Públicas de la Universidad EAFIT. Asesor: Mauricio Uribe López, Docente Universidad EAFIT. Doctor en Ciencia Política de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales- Sede México. Magíster en Ciencias Económicas y Economista e la Universidad Nacional de Colombia.

Abstract

In the department of Córdoba since 2009 the Departmental Alliance for Youth was established as a joint strategy for the defense of the role of youth as a political subject. This article explores the dynamics of youth participation as an essentially political phenomenon that strengthens local governance and building a new discourse of inclusion of citizens in the political processes of decision-making. Analyzes interrelationships between different (public and private) actors involved in the process and results of social mobilization led by the Departmental Youth Alliance against improving local governance. The nature of the case study was descriptive analytical, inquiring through semi-structured interviews and analysis of relevant information interviews imaginary and practices around the processes of citizen participation. The Alliance for Youth Departmental action improved local government closer to the citizens with public institutions and enabling the construction of horizontal participation processes based on the rights of young people in the department.

Keywords: Local governance, youth, participation, public policy.

Introducción

La gobernanza es un modelo de gobierno más cooperativo en el cual la participación de la sociedad es un elemento clave para el desarrollo eficiente de las políticas públicas, Kooiman (2003, 2004). En este sentido el estudio de las relaciones entre el gobierno local y la ciudadanía son un punto de partida necesario que permite evaluar como deben ser las interacciones entre los diferentes actores estratégicos para construir gobernanza local.

El análisis se desarrolla en forma ecléctica tomando prestados recursos heurísticos tanto del paradigma neopositivista, de uso racional de las instituciones y los esquemas de poder formal que existen previamente en el territorio, como del paradigma constructivista basado en la elaboración de un nuevo discurso de inclusión de la ciudadanía en los procesos políticos de toma de decisiones.

A la luz de este enfoque se analizan las dinámicas de participación juvenil y las interacciones que surgen con el gobierno departamental como fenómenos esencialmente políticos, tomando como referente la experiencia de participación de la Alianza por la Juventud del departamento de Córdoba, que surge desde el año 2009 como estrategia de la sociedad civil para defender el rol del joven como sujeto político con capacidad para decidir, teniendo como apuesta de incidencia la formulación de la primera política pública de juventudes de nivel departamental.

Se describen las interrelaciones entre los diversos actores (públicos y privados) involucrados en el proceso y los resultados de la movilización social liderada por la Alianza departamental por la juventud en relación con la política pública, identificando si los procesos de participación y movilización social se consolidan como procesos de construcción de gobernanza local.

Teniendo en cuenta que la investigación cualitativa tiene un interés principal por captar la realidad social a través de los “ojos” de la gente que está siendo estudiada, es decir a través de la percepción que tiene el sujeto de su propio contexto, (Bryman, 1988), el método de investigación escogido es el estudio de caso, a partir de la implementación del enfoque cualitativo. Éste permitió realizar una lectura del contexto, los imaginarios sociales y las prácticas que habitualmente rodearon el ejercicio de la ciudadanía, la participación y la movilización social juvenil en el departamento de Córdoba. El foco de esa lectura corresponde a las acciones puntuales realizadas a través de la Alianza departamental por la juventud.

El carácter del estudio es de tipo analítico descriptivo, puesto que realiza un análisis detallado de las dinámicas de participación y movilización social que rodearon la construcción de la política pública de juventud de Córdoba durante los años 2009 a 2014. Para la recolección de los datos, se realizaron entrevistas semi-estructuradas con las autoridades departamentales responsables de la garantía y protección de los derechos de los y las jóvenes, con líderes juveniles y miembros activos de la Alianza Departamental por la juventud. Así mismo se tomaron como referentes fuentes documentales como la Política Pública Departamental de juventud, las actas de trabajo de la Alianza Departamental por la Juventud, los informes de gestión y rendición pública de cuentas de la administración departamental y la legislación nacional relacionada con el tema.

Se pretende responder a interrogantes como: ¿Los procesos de participación juvenil mejoran la gobernanza?; ¿Con la participación e incidencia de la ciudadanía en los procesos de política pública se reemplaza al Estado o por el contrario se fortalece su intervención?, para responder a estos interrogantes se presentan como categorías analíticas la gobernanza local, la participación y la juventud, generando una reflexión sobre la relación simbiótica que existe

entre las dos primeras, teniendo en cuenta que *“un primer efecto esperado de la participación es la democratización de la gestión pública, en el sentido de ampliar los canales de comunicación entre el gobierno y la ciudadanía”* Velásquez C. y González R. (2003). Al tiempo que se realiza un recorrido por las dinámicas de participación que se desarrollaron en el departamento en relación con el tema de juventud, indagando cuales fueron los resultados más significativos de la incidencia de la Alianza por la juventud para el gobierno local y para los y las jóvenes.

En relación con el tema de estudio, existen trabajos previos que han dado luces frente al papel clave que ha tenido la Alianza departamental por la Juventud en las políticas públicas del departamento, en este sentido el Pacto Global Colombia de las Naciones Unidas (2014) y la Universidad Externado de Colombia, en el documento “Casos de liderazgo para la construcción de desarrollo sostenible”, resalta el caso de la Alianza por la Juventud en Córdoba como una muestra de cómo contextos altamente vulnerables se pueden convertir en una oportunidad estratégica para desarrollar procesos de alto impacto, facilitando el diálogo entre la comunidad y el gobierno, fortaleciendo el tejido social e incluyendo el tema de juventud en la agenda pública; en este mismo sentido el Observatorio del Caribe Colombiano en el año 2014 referencia el proceso de política pública de Córdoba realizando especial énfasis en la conformación de los consejos municipales de juventud y la formulación de la Política pública de juventud departamental.

El trabajo cuenta con cuatro capítulos, en el capítulo I y II se desarrollan las categorías de análisis de gobernanza, participación y juventud, mediante las cuales se soporta el análisis teórico del caso en concreto, el capítulo III es una aproximación al contexto en el cual se desarrolla la investigación y las razones del surgimiento de la Alianza departamental por la

Juventud, el capítulo IV realiza el análisis de los hallazgos teniendo en cuenta las dimensiones de la gobernanza y el concepto de juventud de los dos primeros capítulos. Finalmente el trabajo desarrolla conclusiones en torno a la importancia de la participación ciudadana en el mejoramiento de la gobernanza local.

1. GOBERNANZA LOCAL Y PARTICIPACIÓN: UNA RELACIÓN SIMBIÓTICA

Existen varias aproximaciones al concepto de gobernanza, que permiten analizar las relaciones e interacciones de los distintos actores que confluyen en el territorio y que pueden significar una oportunidad para potenciar y mejorar la gestión del gobierno en lo local frente a la forma como se formulan y concretan las políticas públicas.

En este sentido, Mayntz (2001) plantea que el concepto moderno de gobernanza:

Alude a una nueva forma de gobernar más cooperativa, distinta del antiguo modelo jerárquico, en el cual las autoridades ejercían su poder sobre el conjunto de la sociedad civil, no existe jerarquía sino actores cooperativos autónomos. En la gobernanza los diferentes actores, públicos y privados, y las instituciones, participan y cooperan en la formulación y aplicación de las políticas públicas.

Esta definición de gobernanza como modelo de gobierno que construye con y a través de redes es abordada por varios autores: Kooiman (2003, 2004), habla de la gobernanza como “acuerdos” entre actores públicos y privados, como fenómeno interorganizacional que se entiende mejor bajo la perspectiva de la co-gestión, co-dirección y co-guía, ubicándolos en niveles o modos de gobernanza que responden a su vez a los procesos e interacciones entre los actores, estableciendo un nivel superior: la metagobernanza, la cual determina las relaciones entre diversas instituciones y hacia el entorno.

Este tipo de enfoque de gobernanza vista como relaciones sociales de poder y como coordinación de estas redes también es desarrollado por Apreda (2005) quien la define como conjunto de procesos e instituciones formales e informales, por medio de los cuales la acción social tiene lugar, al tiempo que Brito (2002) plantea la gobernanza local como la caracterizada por aprovechar el aprendizaje social y estimular la eficiencia adaptativa en una comunidad, vinculándose mediante dispositivos y herramientas que perfeccionan la democracia en ese nivel e incrementan la calidad del gobierno.

Este concepto de gobernanza permite identificar nuevos roles de la sociedad en la toma de decisiones de carácter político y público, de allí la importancia de fortalecer las relaciones entre el gobierno local y la ciudadanía; puesto que como lo plantea Prats (2003) las interacciones que surgen entre los diferentes actores estratégicos, (lo que en términos sociológicos son las estructuras sociopolíticas) forjan estos procesos de interacción de forma reflexiva.

Se genera por tanto, una “relación simbiótica” entre lo que se ha denominado gobernanza local y la participación de la sociedad civil en los procesos de política pública. Esta conjugación permite a su vez que se generen procesos de legitimidad institucional. De este modo la construcción de gobernanza, la participación y la legitimidad se encuentran relacionados entre sí y fortalecen el accionar del Estado.

En este sentido, Velásquez C., González R. (2003), en *¿Qué ha pasado con la participación ciudadana en Colombia?* Establecen que la participación es un fenómeno esencialmente político que potencia la capacidad en la gestión pública de las administraciones locales y que: “Un primer efecto esperado de la participación es la democratización de la

gestión pública, en el sentido de ampliar los canales de comunicación entre el gobierno y la ciudadanía”.

En relación con la participación y movilización social Sarmiento (2010), resalta que los procesos de participación e incidencia son claves en la definición de políticas públicas locales, puesto que desarrollan ampliamente la relación de poder que existe entre las organizaciones de la sociedad civil y las instituciones legales de poder, legitimando las decisiones de política y ampliando la democracia.

Según Lahera (2003):

La participación puede mejorar la gestión pública de diversos modos: brinda información acerca de las necesidades, las prioridades y capacidades de las comunidades o sectores involucrados pueden incrementarse; los programas pueden ser mejor adaptados a las necesidades locales, lo que favorece un mejor uso de los recursos; la entrega de los servicios puede ser de mejor calidad y atender mejor a la demanda; permite movilizar recursos locales y puede mejorar la utilización y la mantención de las instalaciones y servicios gubernamentales.

En este sentido la participación es un acto social, que promueve la acción colectiva y mejora la gobernanza. Según Merino (1996) la participación ciudadana significa intervenir en los centros de gobiernos de una colectividad, participar en sus decisiones en la vida colectiva, de la administración de sus recursos, del modo como se distribuye sus costos y beneficios.

En relación con el concepto de gobernanza local, es en lo local en donde el ciudadano puede generar interacciones entre la institucionalidad de forma más fácil. La participación ciudadana, es la clave para transformar el espacio de lo local en un espacio público y contribuir a crear condiciones para consolidar una gobernabilidad democrática (Ziccardi, 1998).

Stocker (2005) señala que las ventajas fundamentales que, según las autoridades locales, resultan de la participación ciudadana son: decisiones más adecuadas y servicios más ajustados a las necesidades y ciudadanos más interesados. En este mismo sentido Marshall (1998), sostiene que la participación refuerza la ciudadanía y el ejercicio de los derechos.

Así la participación permite el desarrollo de dos dimensiones: primero “como medio de socialización política y segundo “como forma de ampliar el campo de lo público hacia la esfera de la sociedad civil y por lo tanto, favorecer a ésta” (Cunill, 1991).

Varios autores, entre ellos Escobar y Álvarez Dagnino, plantean que la política es un campo de disputa en torno a la significación cultural de las prácticas sociales.

En tal sentido los movimientos sociales no podrían ser disociados del campo político; más aún, contribuyen a su ampliación en la medida en que intentan transformar las prácticas dominantes, incrementar la ciudadanía y asegurar la inserción de los excluidos en la política (Velásquez C., González R. 2003); lo que significa que la participación de grupos y movimientos sociales, mejora la forma como se gobierna al tiempo que generan diálogos directos con las instituciones formales nutriendo el debate político y generando condiciones favorables para la resignificación de las políticas públicas.

A partir de las reflexiones anteriores se considera la gobernanza como un modelo de administración basado en el desarrollo de principios de participación, democracia, legitimidad y rendición de cuentas, en el cual las relaciones entre la sociedad civil organizada y el gobierno local son complementarias y no sustitutivas; se identifican tres dimensiones esenciales en la gobernanza:

- **Coordinación y Cooperación:** Se evalúa la relación entre gobierno local y organizaciones sociales (Redes/relaciones de actores)
- **Participación/Incidencia:** la ciudadanía debe hacer parte de los procesos de toma de decisiones que les afecten e interesen.
- **Transformación:** se evalúa la capacidad del actor social para incidir de forma efectiva y clara en los procesos de política pública y transformar sus realidades.

2. Juventudes: sujeto político

Analizar la juventud como categoría social, permite entenderla como factor clave de desarrollo equitativo, social y de cohesión para un Estado, puesto que en esta etapa de la vida se potencializan y consolidan capacidades, habilidades, intereses, relaciones y proyectos que moldean las dinámicas de producción, inserción laboral y toma de decisiones autónomas desde las perspectivas individuales y colectivas de una sociedad.

Según Krauskopf (2005):

Son los y las jóvenes quienes enfrentan el desafío de la flexibilización laboral que resulta de las innovaciones tecnológicas y las transformaciones productivas, quienes se han constituido en creadores culturales, quienes migran masivamente hacia las ciudades en busca de mejores condiciones de vida y son llevados a la marginalidad por un sistema cada vez más excluyente.

La ley estatutaria de Juventud define las juventudes en su artículo 5° como:

(...) el segmento poblacional construido socioculturalmente y que alude a unas prácticas, relaciones, estéticas y características que se construyen y son atribuidas socialmente. Esta construcción se desarrolla de manera individual y colectiva por esta población, en relación con la sociedad. Es además un momento vital donde se están consolidando las capacidades físicas, intelectuales y morales.

El documento Políticas de juventud en Latinoamérica, FLACSO, (2004), realiza un análisis de las paradojas que rodean a los jóvenes en Latinoamérica, las cuales se constituyen en razones fuertes para la formulación e incorporación de políticas públicas de juventud. Las paradojas son las siguientes:

(...) (i) Más educación y menos acceso al empleo, (ii) Más acceso a la información y menos acceso al poder. (iii) Más expectativas de autonomía y menos condiciones para materializarla, (iv) Mejores condiciones de salud, pero menos reconocidos en su morbimortalidad específica, (v) Más dúctiles y móviles, pero al mismo tiempo, más afectados por trayectorias migratorias inciertas, (vi) Más cohesionados hacia dentro, pero con mayor impermeabilidad hacia fuera, (vii) Más aptos para el cambio productivo, pero más excluidos de este, (viii) Ostentan una posición ambigua entre receptores de políticas y protagonistas del cambio, (ix) Ocurre una expansión del consumo simbólico al mismo tiempo que una restricción del consumo material, (x) Existe un contraste entre autodeterminación y protagonismo, por una parte, y precariedad y desmovilización, por otra.

En este sentido, las juventudes se han definido más allá de un ciclo etario. La categoría, incluye una serie de prácticas, dinámicas, valores, realidades e intereses que rodean a esta población. El concepto juventud deberá, entonces, ser entendido en un sentido amplio y dinámico, pero no por ello ambiguo, el joven posee imaginarios sociales que son plurales y diversos según la cultura (Alba, 1997)

3. Córdoba: un departamento marcado por el conflicto y la esperanza

El departamento de Córdoba, está ubicado al noroccidente del país sobre la Llanura del Caribe, posee una extensión territorial de 25.058 km² y limita al norte con el Mar Caribe, al occidente con el departamento de Antioquia, al oriente con el departamento de Sucre y al sur con los departamentos de Antioquia y Bolívar.

Córdoba, se divide política y administrativamente en 30 municipios y seis subregiones. Por su ubicación geográfica históricamente ha sido uno de los principales escenarios del conflicto armado del país, los diferentes grupos armados se disputan constantemente el control del territorio y de las rutas del narcotráfico que por décadas se han consolidado, este fenómeno de violencia y represión perpetúa las trampas de la pobreza y trae consigo otras problemáticas de tipo social y de garantía de derechos fundamentales como el acceso a salud, vivienda, educación y servicios públicos.

Para el 2009, año en el que surge la Alianza departamental por la juventud, el Observatorio de Derechos Humanos (2009), registró que entre el 2008 y 2009 Córdoba expulsó un total de 17.556 personas, por causa del conflicto armado y de enfrentamientos entre grupos armados legales e ilegales, en este periodo también se registraron 5 masacres masivas con un total de 23 víctimas; para el año 2010 según datos de Medicina Legal (2010), hubo 297 casos de homicidios.

El éxodo en el departamento se ha caracterizado por ser interno y de tipo colectivo. Por lo general, el ciclo se realiza a partir de la expulsión de las veredas, caseríos o lugares de fincas; pasan a las cabeceras de corregimientos cercanos, donde una parte se queda y la

mayoría avanza hacia la cabecera del municipio o de otros vecinos y un número más pequeño continúa el éxodo a poblaciones más lejanas.

Aunado a lo anterior para este mismo periodo el porcentaje de personas pobres por ingresos en Córdoba fue de 66,3% de la población total, por encima del promedio nacional que era 48,8%. Córdoba es el departamento de la región Caribe con mayor porcentaje de personas viviendo en condiciones de indigencia 28,5%; La población en Córdoba con Necesidades básicas insatisfechas es del 59,1% y es el segundo departamento, después de la Guajira 15,5% que presenta el porcentaje más alto de niños en condiciones de desnutrición global (Departamento de Córdoba, 2013, Ordenanza 09).

Frente a este indicador existe un 83% dentro de la población joven que no cuenta con viviendas adecuadas, no cuenta ni accede a servicios adecuados. Alrededor del 36 % de la población adolescente y joven, vive en condiciones de miseria, este contexto crea una situación de alto riesgo por los bajos ingresos que presentan y la conformación de grupos juveniles de pandillas que promueven la violencia en sus territorios. En relación con la población joven, la tasa de acceso a la educación secundaria es del 68 %, es decir 240.391, lo cual indica que hay una proporción de jóvenes que no están incluidos en el sistema de educación secundaria. El nivel de analfabetismo juvenil en el departamento de Córdoba es del 4.22 % del total de este sector poblacional (Departamento de Córdoba, 2013, Ordenanza 09).

Estas realidades de violencia y las deficientes condiciones humanitarias de la infancia, la adolescencia y la juventud, han generado en los últimos 6 años un proceso masivo de

intervención² humanitaria por parte de organismos de cooperación internacional, organizaciones no gubernamentales y de base comunitaria que fortalecieron las dinámicas sociales y centraron el foco de las discusiones en la necesidad de construir estrategias institucionales para la garantía de los derechos fundamentales, económicos, sociales y culturales de esta población.

Para el 2011 la población del departamento fue de 1.607.519 (DANE, 2005), de los cuales el 28% eran jóvenes en edades de 14 a 28 años, representando una parte significativa de la población, con un crecimiento progresivo en los próximos años, lo que implica que el departamento, al igual que el país³ se encuentran en un bono demográfico, en el cual la población económicamente activa es mayor que la población dependiente y por tanto las oportunidades de desarrollo económico son mayores para el departamento siempre y cuando se tomen medidas que permitan generar condiciones de crecimiento, apoyo y acompañamiento para esta población principalmente en las áreas de educación y empleo.

La siguiente tabla muestra las dinámicas de crecimiento poblacional para el rango de edad de 14 a 28 años en el departamento.

² Entre las acciones que marcaron los procesos de apoyo humanitario están: fortalecimiento institucional de los municipios, acompañamiento humano, técnico y financiero en zonas de conflicto armado, asistencia médica y alimentaria, proyectos de desarrollo rural y paz territorial, entre otros.

³ En los últimos 50 años la población juvenil colombiana se ha triplicado y se estima que siga aumentando en los próximos 20 años. Actualmente representan el 26.8% de la población Colombiana, pero progresivamente; se esperan caídas continuas en la participación de este segmento poblacional, para el 2030 se estima que será del 15% y para el 2050 del 13%.

Tabla 1. Proyecciones de población en Córdoba 14-28 años.

| Año | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Total | 470.905 | 476.613 | 481.513 | 485.745 | 489.268 | 470.905 | 476.613 | 481.513 |
| Hombres | 241.351 | 244.440 | 246.948 | 248.967 | 250.550 | 241.351 | 244.440 | 246.948 |
| Mujeres | 229.554 | 232.173 | 234.565 | 236.778 | 238.718 | 229.554 | 232.173 | 234.565 |

Fuente: Elaboración Propia con base en proyecciones del DANE (2005)

Como consecuencia de estas realidades, la Alianza departamental por la juventud surge en el año 2009, como una estrategia de articulación para la capital del departamento, consolidándose durante el año 2010 y 2011 puesto que al proceso ingresaron organizaciones sociales de base comunitaria, de movimientos juveniles, líderes, lideresas y adultos de todo el departamento interesados en construir un proceso de movilización social en torno a un objetivo común: promover y exigir la garantía de los derechos de los jóvenes y su participación libre e informada en los espacios de toma de decisiones. En este sentido la Alianza se define como una Alianza Programática a favor de la Juventud, integrada desde diciembre de 2009 por Organizaciones Juveniles, la Secretaria Departamental de Juventud, ONGs, entidades gubernamentales, Alcaldías y Fundaciones empresariales y a partir del 2011, como resultado del propio proceso, por Consejos Municipales de Juventud CMJ (Alianza Departamental por la Juventud, 2011).

4. La alianza departamental por la juventud: un caso de gobernanza local

A continuación se analizan las interacciones, redes de poder y decisión que se establecieron en el departamento de Córdoba para la formulación de la política pública de juventud y el rol que desempeñó la Alianza departamental por la Juventud en este proceso. El análisis se realiza a partir de las dimensiones de gobernanza local analizadas anteriormente.

4.1 Coordinación y Cooperación

La Alianza departamental por la juventud de Córdoba surge como resultado de un proceso de articulación de organizaciones sociales, No Gubernamentales y sector privado. Inicialmente el proceso de Alianza involucró solo actores sociales y luego el proceso fue ampliado e integró a institucionalidad pública de los municipios (secretarías, oficinas, delegados municipales de juventud). A continuación se identifican los actores involucrados en el proceso de Alianza.

Tabla 2. Actores Alianza departamental por la Juventud

| MIEMBRO | DESCRIPCIÓN | CLASIFICACIÓN | COBERTURA |
|--|--|--|----------------------|
| Movimiento de Niños, Adolescentes y Jóvenes Gestores de Paz | Desarrollan procesos comunitarios de construcción de cultura de paz, no violencia y promoción de los derechos. | Movimiento de base comunitaria sin personería jurídica | Nacional |
| Asociación Joven Soy | Desarrollan procesos culturales y de incidencia en comunidades vulnerables con Jóvenes. | Organización juvenil de base comunitaria con personería jurídica | Departamental |
| Jóvenes Marcando Diferencia | Desarrollan procesos de promoción de derechos humanos, arte y cultura. | Organización No gubernamental | Municipal (Montería) |
| Fundación Surtigas | Ejerce la responsabilidad social empresarial de la empresa Surtigas. | Sector privado | Departamental |

| MIEMBRO | DESCRIPCIÓN | CLASIFICACIÓN | COBERTURA |
|---|---|--|---|
| Corporación de Profesionales Construyendo ciudadanía | Desarrollan procesos de promoción de derechos humanos y ciudadanía, asesorando a las corporaciones públicas en política pública y participación. | Organización No gubernamental | Departamental |
| Corporación Taller Procesal | Desarrollan procesos de movilización y acompañamiento social en temas como: género, juventud, derechos humanos, seguridad alimentaria, entre otros. | Organización No gubernamental | Departamental |
| Consejo Departamental de Juventud | Mecanismo de participación ciudadana juvenil creado por la ley 1622 de 2013, representante de los y las jóvenes del departamento y elegido de forma democrática por los consejos municipales de juventud. | Organización Juvenil elegida democráticamente | Departamental |
| Corporación Oriana | Desarrollan procesos de reivindicación de los derechos de la mujer en comunidades socialmente vulnerables. | Organización No gubernamental | Departamental |
| Visión Juvenil | Desarrollan procesos de movilización social comunitaria en torno a los derechos de los jóvenes y las políticas públicas. | Organización juvenil de base comunitaria con personería jurídica | Municipal (Puerto Libertador) |
| Veeduría de Lorica | Realizan procesos de control social en temas de juventud en el municipio de Lorica. | Organización juvenil de base comunitaria sin personería jurídica | Municipal (Lorica) |
| Dependencias de Juventud de los municipios | Responsables del tema de Juventud en sus municipios, ejecutan el presupuesto público para juventud municipal y son los encargados de garantizar los procesos de formulación de la Política pública de | Sector público | Municipal (todos los 30 municipios hacen parte de la Alianza) |

| MIEMBRO | DESCRIPCIÓN | CLASIFICACIÓN | COBERTURA |
|---|--|----------------------|------------------|
| | Juventud municipales. | | |
| Secretaria Departamental por la Juventud | Dependencia del gobierno departamental encargada de implementar proyectos y programas de juventud, garantizar los derechos de los jóvenes, acompaña técnicamente a los municipios en tema de juventud y promueve el cumplimiento de la política departamental de juventud. | Sector Público | Departamental |
| Colombia Joven | Ejerce la dirección nacional del sistema nacional de juventudes y acompaña técnicamente a los territorios en los procesos de política pública y participación juvenil. | Sector Público | Departamental |

Fuente: Elaboración Propia con base en las entrevistas realizadas e información suministrada por la secretaria técnica de la Alianza departamental por la juventud.

La tabla anterior evidencia que existe un proceso fuerte de diálogo entre: (i) actores del gobierno central representado en el programa presidencial Colombia Joven, (ii) actores del gobierno local representados en la Secretaria departamental de juventud/ dependencias de juventud de los municipios y (iii) la sociedad civil organizada representada en movimientos sociales, ONGs y sector privado.

Los procesos de toma de decisiones se realizan a través de plenarias, las cuales son el espacio máximo de deliberación y construcción de acuerdos, en las los cuales se planifica, monitorea y se rinden cuentas. La periodicidad de las plenarias ha garantizado un seguimiento eficiente en el cumplimiento de sus objetivos trazados.

Estas interacciones de poder se encuentran enmarcadas en varios niveles de gobernanza según Kooiman (2004):

(...) en primer lugar está la solución de problemas y creación de oportunidades, nivel de interacción directa entre actores. Luego está el nivel intermedio de las instituciones, las reglas del juego formal e informal que ordenan los comportamientos sociales y el nivel superior: la metagobernanza, la cual determina las relaciones entre diversas instituciones y hacia el entorno.

Dichas interacciones se analizan en el siguiente gráfico:

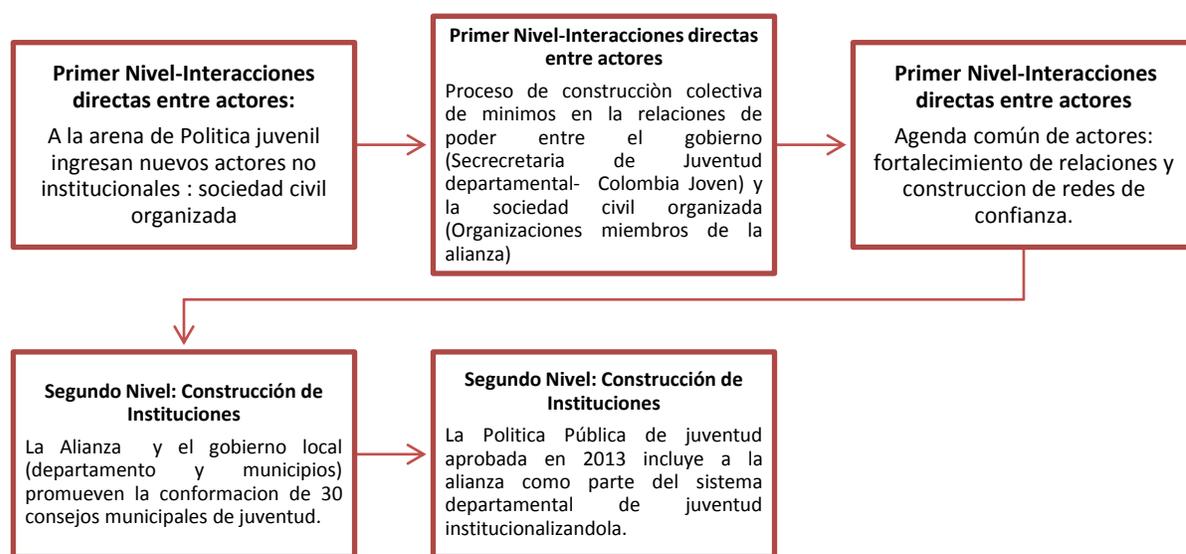


Gráfico 1. Niveles de interacciones entre los actores de la Alianza

Fuente. Elaboración Propia con base en los niveles de gobernanza de Kooiman (2004)

En este sentido la alianza, construyó una dinámica de trabajo con la institucionalidad pública, desarrollando un proceso de cooperación y coordinación conjunta de la gestión pública para juventud. Estas prácticas corresponden a lo que Mayntz (2001), identifica como un nuevo modo de gobernar conforme al cual, en la formulación y aplicación de políticas públicas no sólo participan las autoridades estatales, sino también las organizaciones privadas, es decir el Estado y sociedad civil cooperan, cumpliéndose así uno de los principios de la gobernanza: la participación.

Los procesos de coordinación en la Alianza y cooperación con la administración se ejercen a través de la secretaria técnica de la Alianza departamental por la juventud, la cual es ejercida por la secretaria departamental de juventud y una organización civil. Las relaciones de poder son horizontales y la alianza se ha convertido en un actor idóneo para la planeación de estrategias y procesos en el tema de juventud, en palabras del señor Eduar Vargas Martínez, Coordinador de Proyectos de la Fundación Surtigas, marzo (2015): *“Lo que hemos hecho es sinergia, ofrecer nuestras herramientas financieras, humanas, técnicas para el empoderamiento y el goce efectivo de los jóvenes”*.

4.2 Participación/ Incidencia

La Alianza departamental por la juventud desde el año 2009 lidera procesos de incidencia en la agenda política del departamento. Para el año 2011 realizó diálogos de política con candidatos a la gobernación de Córdoba que permitieron en el periodo inicial del 2012 incluir en el plan de desarrollo del departamento la agenda de juventud y el compromiso de formular y aprobar la política pública de juventud.

Analizar el proceso de participación de la alianza permitió descubrir a su vez que las organizaciones, entidades privadas y líderes miembros de esta plataforma de articulación poseían inicialmente poder de decisión, movilización, incidencia y/o capacidad financiera que les permitió generar procesos de negociación en el que “Todos ponen” tal como lo manifiesta Maintz (2001) para solucionar problemas es necesario que existan actores públicos y privados con cierto *poder*. La siguiente tabla realiza un resumen del tipo de apoyo que ha dado cada uno de los miembros de la Alianza, lo que ha posibilitado su funcionamiento:

Tabla 3. Definición de Aportes en la alianza departamental por la juventud

| MIEMBRO | TIPO DE APORTE |
|--|-----------------------|
| Movimiento de Niños, Adolescentes y Jóvenes Gestores de Paz | Capital Humano |
| Asociación Joven Soy | Capital Humano |
| Jóvenes Marcando Diferencia | Capital Humano |
| Fundación Surtigas | Financiero y técnico |
| Corporación de Profesionales Construyendo ciudadanía | Humano y Técnico |
| Corporación Taller Prodesal | Financiero y técnico |
| Consejo Departamental de Juventud | Humano |
| Corporación Oriana | Humano |
| Visión Juvenil | Humano |
| Veeduría de Lorica | Humano |
| Dependencias de Juventud de los municipios | Financiero y técnico |
| Secretaría Departamental por la Juventud | Financiero y técnico |
| Colombia Joven | Financiero y técnico |

Fuente: Elaboración propia con base en las actas de la alianza departamental por la Juventud.

Esta conjugación de aportes, han permitido que la Alianza se fortalezca a nivel interno y externo, teniendo en cuenta que realizan procesos de capacitación entre sus miembros, los cuales son replicados a los municipios y jóvenes de las organizaciones de base, permitiéndoles incidir de forma efectiva en los procesos de toma de decisiones del departamento en lo referente a temas de juventud.

La evidencia empírica muestra que uno de los aportes más valiosos del proceso de Alianza departamental ha sido el de capital humano, puesto que a través de él se ha potenciado la presencia de la Alianza en todos los municipios del departamento de Córdoba, fueron los y las jóvenes quienes lideraron los procesos de construcción de política pública a partir de la recolección de insumos, caracterización de la población joven del departamento, capacitación y acompañamiento en los procesos de construcción y fortalecimiento de los Consejos Municipales de Juventud CMJ (Alianza por la Juventud, 2014).

Frente a la capacidad de incidencia de la Alianza en la agenda pública del departamento, la tabla 4 muestra los grados de inclusión de los temas de juventud que se realizaron en el Plan de Desarrollo departamental de Córdoba, en las áreas de diagnóstico, programas y presupuesto, evaluando la coherencia y corresponsabilidad de estos componentes entre sí, además se realiza una comparación de los temas concertados en los diálogos de incidencia liderados por la Alianza, con los que finalmente fueron incluidas en el plan de desarrollo departamental.

Los diálogos de incidencia, fueron espacios de concertación desarrollados por la Alianza departamental con los candidatos a la gobernación de Córdoba, mediante los cuales se presentaron las propuestas de juventud que debían ser tenidas en cuenta en sus planes gobierno y en la construcción del plan de desarrollo municipal. Estos acuerdos tuvieron el respaldo de las organizaciones juveniles, la prensa local y fueron firmados por los candidatos a la gobernación del departamento. (Alianza departamental de la Juventud, 2011).

Tabla 4. Nivel de Inclusión de temas de juventud en el plan de desarrollo departamental

| TEMAS OBJETO DEL ANÁLISIS | Diagnóstico | Programa | Presupuesto | ¿Es uno de los temas concertados en los diálogos de incidencia de la alianza? |
|--|-------------|----------|-------------|---|
| Participación de la juventud | | | | SI |
| Acceso a la educación superior y técnica | | | | SI |
| Programas de emprendimiento y empleabilidad juvenil | | | | SI |
| Afiliación al sistema de seguridad social | | | | NO |
| Promoción y conformación de organizaciones juveniles | | | | SI |
| Acceso a programas de cultura, deporte, arte y recreación | | | | SI |
| Acceso a información y servicios de salud sexual y reproductiva | | | | SI |
| Prevención y atención a jóvenes víctimas del reclutamiento ilegal y utilización en el conflicto armado | | | | SI |
| Acceso a programas de atención a jóvenes por fuera del sistema escolar y del mercado laboral. | | | | NO |
| Programas de vivienda para jóvenes cabeza de familia. | | | | NO |
| Embarazo adolescente | | | | SI |
| Formación para el trabajo orientado a adolescentes y jóvenes | | | | SI |
| Acceso a la educación secundaria | | | | SI |
| Sustancias Psicoactivas | | | | SI |
| Afectación por el conflicto armado | | | | SI |
| Desplazamiento | | | | SI |
| Discapacidad | | | | NO |
| Saneamiento básico | | | | NO |

Fuente: Elaboración propia. Adaptación del análisis del plan de desarrollo realizado por la estrategia Hechos y Derechos con base en el plan de desarrollo departamental 2012-2015.

Convenciones: El color verde indica que frente al tema objeto de análisis existe un alto grado de Inclusión, el amarillo significa que el plan tiene un grado medio de inclusión de esa área y el blanco significa que en el plan no existe ninguna referenciación diagnóstica de programas o de presupuesto para ese tema objeto de análisis.

Como puede observarse, la tabla4 muestra una incidencia significativa de la alianza departamental por la Juventud, en los temas incluidos en el plan de desarrollo departamental, si se analiza los temas en los cuales no existe ninguna referencia diagnóstica, de programas o de presupuesto la Alianza no tuvo una propuesta explícita en relación con la materia en los diálogos de incidencia. La investigación permitió identificar que la intervención de las organizaciones de base y de líderes juveniles fuertes en el departamento ha generado dinámicas de participación continua en procesos de planeación, implementación y rendición de cuentas sobre la agenda juvenil.

En este sentido, con este proceso de intervención y legitimación a partir de la participación social, desde la perspectiva de Aguilar (2008; 2010), se abonó al fortalecimiento de la *gobernanza o gobernanza pública*, teniendo en cuenta que el gobierno, las empresas privadas, las organizaciones de la sociedad civil y los ciudadanos interactuaron con el propósito de definir, acordar y decidir sus objetivos de interés y valor común. Tal como lo menciona Aguilar (2008:2009), este proceso de gobernanza no es aleatorio ni discrecional, ni irrestricto, sino está institucional y cognoscitivamente estructurado *por instituciones y por el conocimiento*.

Tal como lo establece Kickert (1997):

La interacción entre los agentes públicos y sociales juega un papel crucial ya que, gobernar es una actividad compleja y en este sentido el sistema de redes entre actores públicos y privados construido a partir de la Alianza permite que los procesos sean legítimos, participativos y contextualizan las acciones del gobierno.

4.3 Transformación

La Alianza por la juventud construyó una metodología y herramientas de recolección de información novedosas en el país para el proceso de formulación de políticas públicas de juventud. En este sentido la Dirección del Sistema Nacional de Juventud Colombia Joven (2011) calificó el proceso de formulación como *“un piloto de implementación de la Política Nacional Juvenil en territorios afectados por el conflicto armado, el desplazamiento forzado, el desempleo juvenil y otros factores de riesgo”*. En palabras de uno de los jóvenes entrevistados: *“La Alianza permitió que los jóvenes fueran visibles, se llevó adelante la política pública de juventud y ese ha sido el logro más importante que hemos tenido como alianza”*.

Para la formulación de la política pública se desarrollaron mesas de concertación regidas por principios contruidos colectivamente tales como: Equidad, solidaridad y justicia, pedagogía, potenciación de la escucha, aceptación de la diversidad, conocimiento básico de los temas a tratar, reflexión y desarrollo del pensamiento crítico, reconocimiento del aporte de todos los participantes, capacidad de negociación y de conciliación, reconocimiento del protagonismo colectivo y disposición de reconstruir y de involucrarse en la operacionalización de las acciones. La Alianza construyó varias matrices de agregación para el análisis de los insumos recolectados en las mesas, la construcción se hizo desde un enfoque de participación, derechos humanos y diferencial, acogiendo cuatro categorías de derecho: existencia, protección, ciudadanía y desarrollo.

En el grafico 2 se evidencia la ruta de formulación de la política pública de juventud que fue construida por la Alianza e implementada por todos los actores que la integran, analizando los diferentes momentos de la formulación desde los enfoques de política pública de autores

como March y Olsen, (1976); Lindblom y Cohen, (1979); Kingdon, (1984) que plantean lo siguiente:

En el enfoque de procesos de la política pública el punto de interés principal está en la complejidad del proceso de la política pública. Esta complejidad se debe a un gran número de factores; por ejemplo: que los diferentes actores tratan de influir en el proceso, que los actores no tienen preferencias fijas, que los procesos de política son el resultado de interacciones complejas de diferentes formas de acción estratégica y que las percepciones de los problemas y las soluciones cambian con el tiempo.

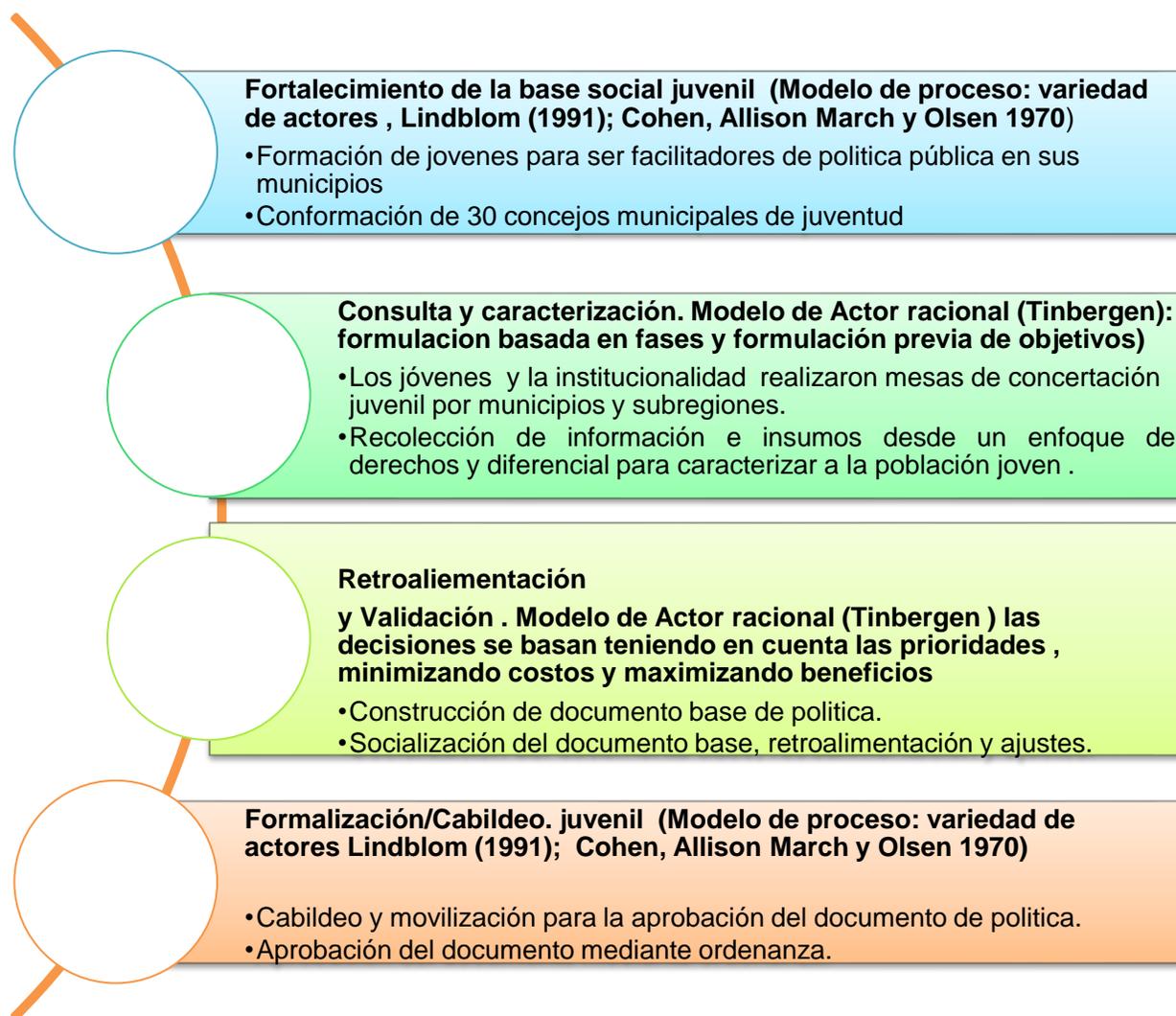


Grafico 2. Ruta de Formulación de la Política Pública.

Fuente. Elaboración Propia con base en las entrevistas y documentos de soporte de la Alianza departamental por la Juventud.

Como lo plantea Lindblom (1991) toda elección de políticas públicas se hace mediante un proceso político de negociación, en este caso, la formulación de la política de juventudes en el departamento de Córdoba surge como producto de procesos de construcción colectiva, en el cual se asume el rol del joven como sujeto político, con capacidad de incidir y transformar sus realidades, en consecuencia, son los jóvenes a través de la organización social, quienes lideran el proceso de formulación de la política pública desde las bases sociales. Se crea por la acción de la Alianza Departamental de Juventud, un efecto “bola de nieve”, en el cual continuamente, jóvenes, organizaciones e instituciones del sector público participan de los procesos de formulación de la política pública, capacitación e incidencia en temas de juventud en sus municipios, tal como se refleja en la tabla 5:

Tabla 5. Incidencia de la Alianza Departamental de Juventud en los niveles municipales

| Escenarios/acciones | Antes del 2009 | 2011-20144 |
|---|---------------------------|---|
| Dependencias, oficinas, coordinaciones o funcionarios encargados del tema de juventud en el nivel municipal | 1 de 30 municipios | 30 (Cada municipio envía anualmente a la secretaria de Juventud departamental información sobre el funcionario, dependencia u oficina encargada del tema de juventud con el objetivo de articular acciones con la Alianza departamental y recibir acompañamiento técnico por parte del nivel nacional y departamental.) |
| Número de políticas públicas municipales de juventud | 0 | 7 (Los municipios de Montería, Pueblo Nuevo, Puerto Libertador, Canalete, Loricá, Valencia, Tierralta cuentan con política de juventudes, los procesos en su mayoría han sido acompañados por la Alianza) |
| Consejos Municipales de Juventud | 1 (Municipio de Montería) | 30 (La alianza departamental por la juventud acompañó técnicamente la conformación de los 30 consejos municipales de juventud como mecanismos de participación de las juventudes) |

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas y documentos de soporte de la Alianza departamental por la Juventud.

⁴ En este periodo la Alianza Departamental por la juventud lidera el proceso de política pública en el nivel departamental

Los hallazgos arrojados por la investigación evidencian que el proceso de gobernanza local conformó un tipo particular de acción colectiva territorial, el proceso ha estado centrado en la construcción de nuevas modalidades de intervención y articulación más participativas y cooperativas entre los distintos actores e instancias institucionales, tanto formales como informales.

En este marco, la gobernanza urbana y territorial constituye un modo y un estilo específico de acción colectiva que se sustenta en la conformación de asociaciones y coaliciones de actores públicos y privados que se dirigen a resolver objetivos de manera conjunta (Governa, 2002).

Lo novedoso del proceso ha radicado en la construcción colectiva de los instrumentos y fases de la política pública, que han dado un papel protagónico al rol del joven como sujeto político reivindicando sus derechos y potenciando sus capacidades. La tabla 6 evidencia las herramientas prácticas y metodologías incluidas en la política pública de juventud de Córdoba, como resultado de los procesos de construcción colectiva de la Alianza departamental por la juventud.

Tabla 6. Herramientas y metodologías de Política Pública

| Estrategia/Metodología | Descripción |
|--|--|
| Diálogos de incidencia Política | Son ejercicios de construcción de la agenda pública de juventud, a partir de los cuales se generan consensos respecto a la planificación y direccionamiento de las acciones del Estado en sus niveles territoriales, en los temas concernientes a la juventud así como la incidencia en los planes de desarrollo comprometiendo acciones y recursos en favor de la juventud. |

| Estrategia/Metodología | Descripción |
|---|---|
| Fondo Departamental de Fomento del Ingreso Juvenil | Busca la articulación de la acción del Estado, de los entes territoriales, de la cooperación nacional e internacional, así como del sector privado y de las organizaciones no gubernamentales en torno a la misión del autoempleo, la generación de ingresos y la asociatividad empresarial de las y los jóvenes. |
| Empelicularte “El arte en función de los Derechos” | Desarrolla el arte en función de los derechos como una acción programática de tipo estratégico articulada en función del desarrollo personal, de la libertad de expresión, de la asociatividad y de la incidencia de la juventud; así como del goce efectivo de los derechos a la recreación, a la educación no formal, a la cultura y a la participación como reconocimiento de las y los jóvenes como ciudadanos. |
| Diplomados en Ciudadanía Juvenil, liderazgo | Potencian las capacidades de jóvenes, consejeros de juventudes, miembros de las plataformas, asambleas juveniles y de funcionarios y organizaciones de la “Alianza por la Juventud” y del Sistema Departamental de Juventud en materia de formulación, implementación, monitoreo y evaluación de las políticas públicas creadas a favor de la juventud. |
| Observatorio departamental de juventud: | Programa articulador y dinámico de la gobernación de Córdoba que en el marco del sistema departamental de juventud, acopia, sistematiza, estudia, produce y comunica información acerca de la realidad juvenil en relación con los DDHH y con los indicadores y/o factores de riesgo de mayor importancia para la acción conjunta del Estado y de la sociedad, incluido el sector privado, a favor de los jóvenes. |

Fuente: Construcción propia con base en la política Pública de Juventud de Córdoba (Ordenanza 09, 2013)

Finalmente, analizar el proceso de conformación de la Alianza departamental por la juventud, las decisiones de política pública desde las cuales incidió la alianza permite tener claridades sobre los alcances que en materia de redes de gobernanza local tienen este tipo de articulaciones sociales, en las cuales se han mezclado actores de la sociedad civil, sector privado e institucionalidad pública. Este análisis y los hallazgos encontrados son relevantes en

la medida que serán útiles para implementar estrategias de articulación en otros territorios como modelo de gobernanza local que permite desde las realidades ciudadanas construir políticas públicas.

Conclusiones

La participación se constituye como uno de los principios de la gobernanza local. Teniendo en cuenta que para la construcción de redes e interacciones es necesario que existan procesos sociales (líderes, líderes, organizaciones de base, sociedad civil organizada) que promuevan la creación de espacios de diálogo y construcción colectiva desde la base social hacia la institucionalidad local y viceversa.

Los procesos de construcción y de movilización social surgidos territorialmente son los que históricamente han construido el modelo de gobernanza local desde la práctica. Tal como lo establece Governa (2002): La gobernanza urbana y territorial constituye un modo y un estilo específico de acción colectiva que se sustenta en la conformación de asociaciones y coaliciones de actores públicos y privados que se dirigen a promover objetivos de manera conjunta.

La Alianza departamental por la juventud mejoró la acción del gobierno local, teniendo en cuenta que acercó a la ciudadanía con las instituciones y posibilitó la construcción de procesos de participación horizontales y basados en los derechos de los y las jóvenes.

Los procesos de cooperación y coordinación desarrollados en la Alianza por la juventud permiten que las relaciones de poder que se generan sean basadas en intereses comunes y reglas del juego claras, lo que posibilita y facilita las acciones en el territorio; en consecuencia el fortalecimiento de nuevos liderazgos y fortalecimiento continuo de voluntariado, permite y garantiza la continuidad y la visibilización de la Alianza en los municipios del departamento de Córdoba.

La existencia de organizaciones de base y movimientos juveniles al interior de la Alianza generan legitimidad y credibilidad de los procesos frente a otros jóvenes.

Las relaciones de poder entre actores son de carácter horizontal. Las organizaciones parte de la alianza aportan recursos humanos, logísticos, financieros y/o técnico para el cumplimiento de la agenda de trabajo conjunto, lo que evidencia el nivel de cooperación y coordinación que garantiza la continuidad de la Alianza y la eficacia en el cumplimiento de sus objetivos.

La formulación de la política de juventudes en el departamento de Córdoba, fue un proceso de elección de políticas públicas basado en una acción de carácter político surgida desde la sociedad civil hacia el gobierno, Lindblom (1991), lo que hizo que la acción del Estado fortaleciera su presencia en el territorio y se dispusiera para un proceso político de negociación, en el cual se asume el rol del joven como sujeto político con derechos y realidades prioritarias que debían ser atendidas por el Estado.

Referencias

- Aguilar, L. F. (2012). Política pública: una mirada al presente y al futuro. *Revista Opera* No. 12, 31-61
- Cerrillo A. (coord.)(2005). *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. Madrid: editorial INAP.
- Construcción de políticas de juventud -análisis y perspectivas-(2004). Programa presidencial Colombia Joven. Centro de Estudios Avanzados en Niñez y Juventud CINDE. U. de Manizales GTZ. UNICEF.
- González Tachiquín M. (2005). El estudio de las políticas públicas: un acercamiento a la disciplina. En *Quid Iuris*, año 1, vol. 2, pp. 99-118.
- Gramberger, M. (2001). *Participación ciudadana: Manual de la OCDE sobre información, consulta y participación en la elaboración de políticas públicas*, Paris: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. [<http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/browseit/4201144E.PDF>]
- Hernández-Bonivento, J. A. (2011). *La gobernanza local y el fortalecimiento institucional*. GIGAPP Estudios/Working Papers. Grupo de Investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas. Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset. Madrid.
- Kooiman, J. (2003, 2004). *Gobernar en gobernanza*. Disponible en: <http://pendientedemigracion.ucm.es/centros/cont/descargas/documento24211.pdf>

- Lahera, P. E. (2004). Política y políticas públicas. Santiago de Chile: CEPAL.
- Lindblom, C. (1991). El proceso de elaboración de Políticas Públicas. Madrid: Ministerio para las administraciones públicas.
- Morales, P. (2014). Subjetividades políticas y prácticas de resistencia de jóvenes de dos organizaciones juveniles de las ciudades de Ibagué y Bogotá. CINDE.
- Zorro Sánchez, C. (Comp.) (2007). El desarrollo perspectivas y dimensiones. Aportes interdisciplinarios. Bogotá: Universidad de los Andes. CIDER, Ediciones Uniandes.
- Asamblea Departamental de Córdoba (2013). Ordenanza nro. 09. Por la cual se adopta la Política pública de juventud para el Departamento de Córdoba. Septiembre de 2013.
- Joan Prats (2001). Gobernabilidad democrática para el desarrollo humano. Marco conceptual y analítico. Revista Instituciones y Desarrollo N° 10. 103-148. Barcelona, España: Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya.
- Carmona, R. (s.f.). Nuevas formas de gobierno y gestión pública en el escenario local: Elementos y perspectivas para el estímulo de procesos concertados de desarrollo. Disponible en: <http://www.ag.org.ar/3congreso/Ponencias/Carmona.pdf>.
- Navarro Gómez (octubre, 2002). Gobernanza en el ámbito local. En VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal.
- Red pacto global Colombia, Universidad Externado de Colombia y Secretaria de Estado para Asuntos Económicos SECO (2013). Casos de liderazgo para la construcción de

desarrollo sostenible. Bogotá, Colombia. Disponible en:
file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/pacto_global_%20casos_liderazgo_desarrollo_sostenible.pdf.