

LIDERAZGO, GOBERNABILIDAD Y PAZ EL CASO COLOMBIANO

*Hernando Roa Suárez**

RESUMEN

Uno de los temas sustantivos para la comprensión de la problemática colombiana actual, es el de la paz. Pues bien, para contribuir a construirla, se presenta de gran utilidad, disponer de nuevos líderes políticos capaces de articular la gobernabilidad democrática y la paz.

Palabras clave: ciencia política; liderazgo político; gobernabilidad democrática y paz.

ABSTRACT

One of the substantive subjects that allow to understand the current Colombia set of problems is that of Peace. So, to contribute to its construction, it would be extremely useful to have new political leaders capable of articulating democratic governability and peace.

Key words: *political science; political leadership; democratic governability and peace.*

Fecha de recepción: 25 de abril de 2003.

* Doctor en derecho y socioeconomía. Especialista en alta dirección del Estado. Magíster en desarrollo económico latinoamericano. Consultor de Naciones Unidas. Exdirector nacional de la ESAP.

SUMARIO

- I INTRODUCCIÓN
- II IMPORTANCIA DEL TEMA
- III PRECISIONES CONCEPTUALES
 - 3.1. Ciencia política
 - 3.2. Estado
 - 3.3. Liderazgo político democrático
 - 3.4. Gobernabilidad democrática
 - 3.5. Paz
 - 3.6. Desarrollo sostenible
- IV GOBERNABILIDAD Y DESCENTRALIZACIÓN
- V GOBERNABILIDAD Y PAZ
 - 5.1. Hacia una nueva cultura de la paz
 - 5.1.1. Transformación de conflictos
 - 5.1.2. Crear actores para la paz
 - 5.1.3. Educación para la paz
 - 5.1.4. Periodismo para la paz
 - 5.1.5. Crear zonas de la paz
 - 5.1.6. Mantener la paz
 - 5.1.7. Reconciliación o reconstrucción
 - 5.1.8. Negocios para el desarrollo y la paz
 - 5.1.9. Promover iniciativas productivas locales
 - 5.1.10. Conocer y responder a las patologías culturales
 - 5.2. Universidad y proceso de paz
- VI LIDERAZGOS POLÍTICOS PARA EL SIGLO XXI
 - 6.1 La utilidad de la problemática
 - 6.2 Repensemos el compromiso político. Cualidades básicas
 - 6.3 Hacer es realizar lo difícil. Actividades sustantivas
 - 6.4 No dejarse desbordar. Orientaciones psicosociales
- VII COMENTARIOS FINALES

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

I. INTRODUCCIÓN

“Cuando en el PNUD hablamos de gobernabilidad democrática nos estamos refiriendo fundamentalmente a las capacidades de los gobiernos y demás actores de los países de la región para abordar el reto sistémico de la democracia, el mercado y la equidad”.

FERNANDO ZUMBADO. 1996.

Liderazgo político, gobernabilidad democrática y paz, son temas de una gran significación para el científico social del siglo XXI y por supuesto que —por su naturaleza— lo serán también para el universitario y el ciudadano interesado en el devenir histórico de nuestra nación, de Iberoamérica o del mundo.

Conocemos que el fenómeno del *liderazgo político* es tan antiguo como la aparición de lo humano. Mas él ha evolucionado a la par con las diversas formas de dominación que han predominado a través de la historia¹. A la manera weberiana, hoy podemos reconocer que el carisma, la tradición y la legalidad nos permiten identificar componentes de los liderazgos que han predominado hasta nuestros días.

El estudio de los líderes y el liderazgo ha sido y seguirá siendo significativo. En oriente y en occidente; en el norte y en el sur, se les busca, se les sigue, se les honra, se les juzga y se les mata. ¿Podríamos negar esta última situación histórico-dramática de la condición humana?

Notemos que la reflexión sistemática sobre el liderazgo político, recibió un gran impulso a partir del final de la Segunda Guerra Mundial y hoy encontramos tratadistas y especialistas que, conscientes de la trascendencia que conlleva la conducción política, se han aproximado a elaborar rigurosamente el tema.

Preguntemonos en nuestros días: ¿es el liderazgo simple innovación cultural o política? ¿Es esencialmente inspiración o movilización de seguidores? ¿Es el líder un defensor de valores? ¿Qué relaciones deben existir entre el líder político y el estadista? y una más: ¿podemos distinguir entre los líderes y los buscadores de poder? Parece que sí. Según mi percepción, los líderes que han influido decisivamente en el curso de la historia, no han sido meros buscadores de poder sino aquellos que, gracias a su formación intelectual, capacidad ética, vocación de

1 Véase del autor: *KARL MARX y MAX WEBER científicos sociales*, ESAP Publicaciones, Santa Fe de Bogotá, 1997, págs. 76-80.

cambio y posibilidad de realizar lo difícil, han modificado el destino de pueblos y regiones en que nos hemos organizado los seres humanos².

Me inclino a pensar que el proceso del liderazgo debe ser visto como parte de la dinámica del conflicto social; de la estructura del Estado y del poder; de la organización de los partidos políticos y los movimientos políticos y sociales; y de la problemática de la gobernabilidad, por cuanto poco es el liderazgo, si no está vinculado a procesos colectivos.

Pensando en el liderazgo futuro para nuestro país, lo entiendo no como un juego entre las élites o una respuesta populista, sino como el resultado de un proceso en que se cuente con un proyecto y una estructura para la acción, con miras a establecer una sociedad justa, pacífica, libre y con posibilidad de organizar un desarrollo sostenible.

Notemos que cuando el líder actúa en beneficio de la comunidad recibe, como fruto de su labor, la gratitud política de las masas, y, a través del prestigio adquirido, puede acceder a los más altos cargos de representación y función pública. Mas cuando usa la vocación sólo para servirse, terminará su existencia posiblemente enriquecido económicamente, pero despreciado y hasta odiado, por el pueblo (SOMOZA, HITLER...). El líder que desvirtúa los fines superiores de la política, acabará como un politiquero; y es claro que en nuestro país existe ya un profundo rechazo a esas prácticas y conductas que han demostrado su ineficiencia e ineficacia en términos históricos.

Preimagino que los futuros dirigentes colombianos deben tener conciencia solidaria hacia el planeta, pero actuar dentro del espacio nacional, con conciencia latinoamericana. Cuando el prestigio intelectual y social del líder se coloca al servicio de los intereses populares, se realiza una acción dinamizadora entre él y la masa que compromete sus destinos.

En cuanto a *la gobernabilidad* se refiere, sabemos que es un término que, hacia el siglo VI antes de nuestra era en Grecia, estuvo íntimamente ligado a la visión que se tenía de la cibernética³, como el arte de conducir atribuida a los pilotos de mar. Mas ha sido hacia el decenio de los setenta cuando científicos como HUNTINGTON, DEUTSCH, WATANUKI, CROZIER, DROR... fueron perfilando sus nuevas elaboraciones para llamar la atención de la academia y de los hombres de gobierno en torno a distintos tipos de gobernabilidades.

2 Véanse los ejemplos del capítulo VI.

3 NORBER WIENER precisó su conceptualización como la ciencia de la comunicación y el control.

En Iberoamérica, se han realizado importantes eventos donde jefes de Estado y científicos sociales han sido convocados para formular alternativas viables que permitan institucionalizar una gobernabilidad democrática con capacidad de enfrentar los problemas de atraso, injusticia social y desequilibrios que siguen atentando contra la estabilidad y el progreso de los regímenes democráticos. Ahora, tenemos publicaciones, investigaciones, especializaciones, maestrías y doctorados, dedicados a profundizar en el tema de la gobernabilidad. Es relevante el número de eventos y publicaciones, nacionales e internacionales, que —especialmente en el decenio de los noventa— se han organizado y por supuesto, es significativo el interés que en Naciones Unidas y particularmente en el PNUD, se le ha dado a la problemática.

En relación con la problemática de *la paz*, anotemos que los aportes de SUN TZU y KARL VON CLAUSEWITZ son de gran utilidad para develar históricamente, aportes sustantivos de las estrategias y tácticas de la guerra⁴.

Ante la complejidad y originalidad de los procesos de construcción de la paz en Colombia, puede resultar muy útil caracterizar los distintos tipos de violencias, de acuerdo a la siguiente periodización: 1948-1953 (asesinato de GAITÁN - golpe de opinión contra LAUREANO GÓMEZ); 1953-1957 (Gobierno de ROJAS PINILLA); 1957-1974 (gobierno de transición y desarrollo del Frente Nacional); 1974-1986 (Gobierno de LÓPEZ MICHELSEN - fin del Gobierno de BELISARIO BETANCUR; toma del Palacio de Justicia 1985); y 1986-2000 (surgimiento de nuevas formas de violencia).

Pensando en una conceptualización adecuada que nos permita la comprensión de la problemática de la paz en Colombia, la concibo como la ausencia de la violencia abierta y estructural⁵.

Ante las crisis de liderazgos, gobernabilidad y construcción de la paz en Colombia, que agencien propuestas políticas de trascendencia histórica, este texto es una invitación, especialmente a los estamentos universitarios, para una toma de conciencia sobre la necesidad de responder, desde el interior de las aulas y los procesos investigativos y extensivos, a los retos que demanda una democracia participativa en pleno proceso de desarrollo, como lo es la colombiana.

Mas no partimos de cero. Tenemos ejemplos históricos que, a nivel mundial (BOLÍVAR, LINCOLN, JUÁREZ, DE GAULLE, CHURCHILL, GANDHI...) nos indican la

4 Desde la novelística, resulta de una gran utilidad la relectura del texto clásico de TOLSTOI: *La guerra y la paz*.

5 GALTUNG, JOHAN, *Conferencias de sistemas internacionales*, FLACSO, Santiago de Chile, 1969.

importancia de pensar y actuar con sentido de grandeza. Nuestra nación, también ha tenido paradigmas de políticos que ejercieron su vocación y liderazgo con responsabilidad y consagración. Si pensamos en ejemplos específicos —no los únicos— de períodos en que la gobernabilidad democrática se hizo patente en el siglo XX, podríamos revisar las gestiones de ALFONSO LÓPEZ PUMAREJO (1934-1938); ALBERTO LLERAS (1958-1962) y CARLOS LLERAS (1966-1970).

En relación con la construcción de la paz, tenemos ejemplos como los de El Salvador, Guatemala y Nicaragua; los aportes del proceso de Irlanda del Norte y por supuesto, las lecciones que se derivan de la conflictual situación de la ETA. Nótese sin embargo, la especificidad y complejidad del actual proceso colombiano y la evolución de los distintos tipos de violencias a partir de 1948.

En medio de grandes dificultades histórico-estructurales (económicas, políticas, sociales, culturales y ambientales), y de un dinámico proceso de globalización, me inclino a pensar que el destino de Colombia debe encausarse por los caminos de la democracia participativa —con componentes socialdemócratas— que nos permitan enfrentar creativamente la injusticia social y las distintas manifestaciones de violencia. Ser constructores de paz, parece ser una tarea prioritaria para nuestros futuros estadistas.

Sobre el universo temático

Después de la presentación, el texto se ocupa de precisar la importancia del tema, a la luz de mi concepto comprensivo de la ciencia política contemporánea. En tercer lugar, se elabora un conjunto de conceptualizaciones que son básicas para estudiar la complejidad de los procesos dentro de los que surgen, así como los temas fronterizos con los que están vinculados el liderazgo político, la gobernabilidad democrática y la construcción de la paz.

El capítulo cuarto está dedicado a presentar correlaciones existentes entre la gobernabilidad y el proceso de la descentralización. El quinto, correlaciona la gobernabilidad y la paz. El capítulo sexto se ocupa de presentar tres aspectos decisivos para los futuros líderes políticos democráticos: las cualidades, las actividades y las reflexiones psicosociales, que permiten un ejercicio creativo de la política y el desarrollo de una democracia gobernable. Los comentarios finales, recogen reflexiones que deben facilitar la construcción de una sociedad centrada en lo humano.

II. IMPORTANCIA DEL TEMA

“La política, como arte y como ciencia social, es clave para precisar relaciones entre el liderazgo, la gobernabilidad democrática y la paz”.

A ningún estudioso escapa que el tema es vital para el estadista y el hombre de acción, por cuanto según sea su percepción del liderazgo, de la gobernabilidad y de la paz, estaremos en presencia de proyectos políticos democráticos o represivos; dinámicos o estáticos; creativos o repetitivos.

Para un demócrata, el pensamiento debe ser abierto, en plena construcción, en plena elaboración y esa mediación entre la concreción y la capacidad de abstracción de la misma, debe ser ajustable mediante una adecuada conceptualización. ¿Cuál es el hilo conductor conceptual, desde el cual se realiza la presente elaboración? Pues no es otro que mi construcción sobre la ciencia política contemporánea. Ésta se me presenta como una disciplina social que se ocupa del estudio sistemático del Estado; de la problemática de la legitimidad; de la estructura del poder; de la composición de las clases y estratos sociales; de la organización de los partidos políticos y movimientos sociales; de los procesos electorales; del funcionamiento de los grupos de presión; del proceso de la toma de las decisiones, de la gobernabilidad y de la problemática del liderazgo, en espacios y tiempos determinados.

- 2.1. Desarrollemos pedagógicamente esta construcción. La primera reflexión que podría realizar es que la política no se ocupa solamente de los procesos electorales. Los procesos electorales son esenciales, pero no son lo más importante de la política; lo más significativo de la política es entender y transformar la estructura del Estado, la estructura del poder, la problemática de los intereses de las clases, de los estratos sociales, de los partidos y movimientos políticos y sociales. Y también, la legitimidad, los liderazgos, la gobernabilidad y el proceso de la toma de decisiones...; esto es, la política como ciencia.
- 2.2. La política como arte de gobernar y como ciencia, se complementan; ambas requieren cada día —en nuestro país— de más y mejores centros de saber y de reflexión, de más y mejores políticas educativas, de más y mejores actores, de más y mejores líderes sociales, comprometidos con la mayoría de nuestra población.
- 2.3. Históricamente el Estado se me presenta como la más importante institución de la vida política. Es la institución jurídico-política racionalizadora del interés general. Es la institución de las instituciones; es la organización de las organizaciones.

- 2.4. En torno a los órganos del poder, observemos que es mediante ellos que se logra la elaboración de leyes y su aplicación, su ejecución y la organización del poder electoral. Más también, observemos que es a través de las políticas públicas⁶ como el Estado puede actuar para crear estructuras que garanticen la igualdad ante el poder de las distintas clases, estratos y movimientos políticos y sociales.
- 2.5. Los temas del liderazgo político, la gobernabilidad, la paz, la reforma del Estado, la modernización y la democratización en Colombia, implican fortalecer los procesos electorales para que la credibilidad y la legitimidad del sistema político puedan avanzar, a través de elecciones transparentes y donde los partidos políticos puedan ser concebidos —en su práctica histórica— como instituciones de la vida política organizados y estables, con ideología y programas para el ejercicio del poder en el Estado y en la sociedad, no simplemente como aparatos o empresas electorales. Pero también, donde los grupos de interés o de presión, pueden actuar de tal manera, que a través de consulta, negociación o subordinación, puedan ejercer influencia en distintos órganos, instituciones e instancias del Estado, para impulsar sus diversos intereses.
- 2.6. ¿Y en cuanto a la toma de decisiones en el Estado, qué pensar? Que es en el interior de las instituciones donde se plasman y ejecutan significantes procesos dirigidos a definir las relaciones entre las diferentes organizaciones e intereses en pugna en una sociedad.
- 2.7. Notemos ahora que si efectuamos precisas correlaciones entre los procesos sociohistóricos y el desenvolvimiento del Estado, es que podemos acercarnos a comprender el surgimiento de los liderazgos sociopolíticos. Ellos no deben ser fruto de señalamientos a dedo, ni tampoco deberían perpetuarse en nuestra nación, por el solo hecho del *jus sanguine* que hablábamos en el derecho romano, del derecho de la sangre. Esto fue derrotado en 1789 en la revolución francesa y entre nosotros, parcialmente, a partir de 1810. No es a base de la herencia de los apellidos, como se debe adquirir legitimidad para el ejercicio del poder. Esas formas pseudoaristocráticas de dominación tradicional, atentan frecuentemente contra la democracia colombiana.
- 2.8. ¿Y en torno a la gobernabilidad democrática, qué podríamos anotar? Que como he sostenido, ella es la capacidad del sistema político para ejecutar políticas públicas, dirigidas a la realización de un proyecto, que permita la satisfacción de

6 Véase VARGAS, ALEJO, *Notas sobre el Estado y las políticas públicas*, Almudena Editores, Santa Fe de Bogotá, 1999.

las necesidades fundamentales de la mayoría de la población; facilite la comunicación ética del gobernante con la comunidad; asegure la estabilidad de un orden político democrático; y permita una acción eficiente y eficaz.

- 2.9. ¿Y qué pensar del Estado y los procesos comunicativos? Sabemos que de acuerdo a las orientaciones que guíen al Estado, estaremos en presencia de sociedades en búsqueda de autonomía, libertad, cohesión, originalidad y creatividad, o sociedades dependientes, opresivas, desintegradas o repetitivas.

Conocemos que a través del mensaje del conjunto de los medios de comunicación, hay muchas transmisiones y contenidos velados y mensajes subliminales que impiden, a una proporción muy significativa de la población, el que se puedan construir sociedades autónomas; facilitan la desintegración de la sociedad o transmiten valores para que seamos repetidores e increativos.

Todas las veces que distintos modos y medios de comunicación, sean usados para cosificar nuestras conciencias, se está atentando contra la consolidación de nuestra democracia⁷, la gobernabilidad democrática y la construcción de la paz.

Se trata entonces de que los medios de comunicación sean usados para tener sociedades en búsqueda de más autonomía, de más libertad, no de libertinaje. Libertad y responsabilidad para enfrentar la anomia y la atonía; las conductas desviadas y la pérdida de tejido social.

Los medios de comunicación deben ser empleados para producir más cohesión social; más conciencia de lo que importa ser colombiano hoy; de las dificultades e injusticias en que se encuentra la mayoría de la población. Y debemos estar atentos a los sectores que han pretendido desprestigiar la democracia colombiana en una forma irresponsable y malintencionada⁸.

- 2.10. Sinteticemos: como puede observarse, la problemática del liderazgo, la gobernabilidad y la paz es interdisciplinaria⁹ y compleja. El empleo riguroso

7 Véase GIRALDO, FABIO, "De la religión, del almendrón y del agua", en *¿Para dónde va Colombia?*, Tercer Mundo, Santa Fe de Bogotá, 1999, págs.126-139.

8 Irresponsable y malintencionada porque se quiso desinstitucionalizar a Colombia, para entrar a saco en el proceso industrial y en el proceso financiero; eso tenemos que saberlo y meditar sobre sus efectos. Tenemos que tener una gran nación, más cohesionada en torno a lo que demócratas como ALBERTO LLERAS, llamaran los grandes proyectos nacionales. Asimismo, que retomemos el pensamiento, por ejemplo, de colombianos como RAFAEL URIBE URIBE, JORGE ELIÉCER GAITÁN y LUIS CARLOS GALÁN.

9 Porque la economía, la política, la historia, la filosofía, la antropología, el derecho, la sociología, la psicología, el psicoanálisis, la lingüística, la geografía y el trabajo social, trabajados rigurosamente, facilitan la observación, descripción, explicación y predicción de los problemas vinculados al liderazgo político, la gobernabilidad y la paz.

de la ciencia política, puede ser un camino adecuado para permitirnos articular las diversas instancias de que se ocupa. Pasemos a las conceptualizaciones.

III. PRECISIONES CONCEPTUALES

“La experiencia académica nos indica la gran utilidad que tiene el precisar y discutir los conceptos”.

Teniendo en cuenta la complejidad de la problemática del liderazgo político, la gobernabilidad democrática y la paz, y la incidencia que en su tratamiento tienen la interdisciplinariedad de las ciencias sociales, nos ocuparemos de precisar las siguientes conceptualizaciones: ciencia política, Estado, liderazgo político, gobernabilidad democrática, paz, y desarrollo sostenible.

3.1. Ciencia política

Es una disciplina social que se ocupa del estudio sistemático del Estado; de la problemática de la legitimidad; de la estructura del poder; de la composición de las clases y estratos sociales; de la organización de los partidos políticos y movimientos sociales; de los procesos electorales; del funcionamiento de los grupos de presión; del proceso de la toma de las decisiones, del estudio de la gobernabilidad y de la problemática del liderazgo, en espacios y tiempos determinados.

3.2. Estado¹⁰

Es la más importante institución política de la vida contemporánea. Según mi percepción, es la institución jurídico-política, racionalizadora de los intereses generales. Es la institución de las instituciones; la organización de las organizaciones.

10 Para lograr una conceptualización sobre la problemática de los estados latinoamericanos, se recomienda abordar: EASTMAN, JORGE MARIO, *Constituciones políticas comparadas de América del Sur*, Parlamento Andino, Santa Fe de Bogotá, 1992. Fundación Luis Carlos Galán, *Encuentro latinoamericano por la democracia y la integración*, Presencia, Santa Fe de Bogotá, 1991. ILPES, *Gestión estratégica, planificación y presupuesto*, Buenos Aires, 1992. ILPES, *Reforma y modernización del Estado*, Santiago, 1995. MOLINAR H., JUAN, (1991). *El tiempo de la legitimidad: elecciones, autoritarismo y democracia en México*, México, 1991. LOWENTHAL, ABRAHAM, “Latin America: Ready for Partnership. Foreign Affairs, America and the World, Instituto de Estudios Internacionales, (1990-1994)”, revista *Análisis Político*, Universidad Nacional de Colombia, Santa Fe de Bogotá, 1993. PERRY, GUILLERMO, “La iniciativa BUSH y la respuesta de América Latina”, *Coyuntura económica*, vol. 20, 1990.

En cuanto a lo jurídico, anotemos que el ordenamiento social, fundado en la justicia, susceptible de coacción y ordenado al bien común —en que consiste el derecho— es soporte sustantivo para la constitución y el desarrollo de un Estado democrático y en paz.

3.3. Liderazgo político democrático

Conocemos que el apareamiento del liderazgo es concomitante con la evolución que converge en el surgimiento de lo humano. Si tenemos presente las elaboraciones comprensivas weberianas¹¹, vemos que coetáneamente a los procesos de las sucesivas dominaciones, se han dado también liderazgos carismáticos, tradicionales y legales, según sea el carisma, el peso de la tradición o el fundamento legal, lo que legitime prioritariamente ante la comunidad, el carácter del liderazgo.

A lo largo de los siglos XIX y XX, se han presentado casos en el que el carisma (BOLÍVAR), la tradición (CATALINA II) y la ley (ALBERTO LLERAS), se combinan de manera diversa en distintos sistemas y regímenes políticos.

Tratándose de los liderazgos carismáticos, es cierto que:

“La llama que enciende todo líder puede iluminar un pueblo (DE GAULLE), pero también lo puede sumir en el terror de las tinieblas” (HITLER)¹².

¿Qué es un líder político democrático? Creo que es un jefe o un conductor que, con prestigio intelectual y humano y reconocida capacidad de mando y ejecución, asume un proyecto histórico capaz de generar seguidores organizados democráticamente y comprometidos con su causa, para el ejercicio del poder. Es una persona que está identificada con el proceso político que impulsa y desarrolla históricamente.

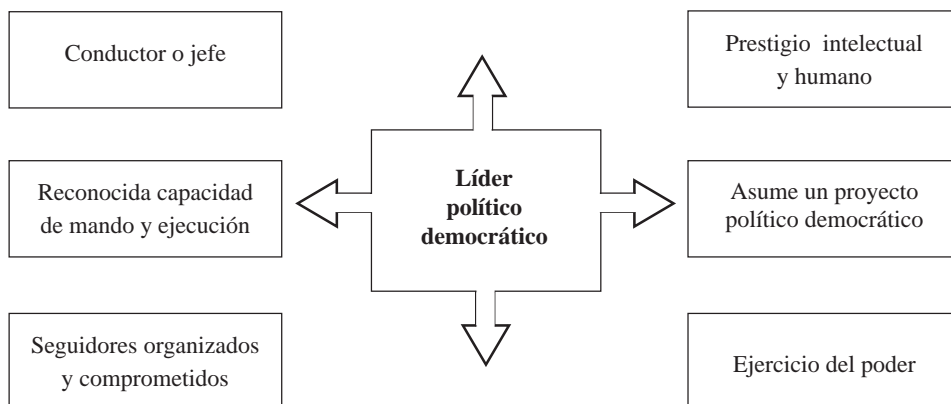
Y ¿qué puede ser el prestigio intelectual? Digamos que es la capacidad demostrada y reconocida para comprender, estudiar, reflexionar y aportar creativamente a la solución de los problemas. Y ¿en qué consiste el prestigio social? El prestigio social es la habilidad del líder para acercarse a la comunidad; conocer las necesidades sentidas y las esperanzas de los seguidores; canalizar sus intereses

11 WEBER, MAX, *Economía y sociedad*, 2 tomos, FCE, México, 1996, y *Ensayos sobre metodología sociológica*, Amorrortu, Buenos Aires, 1973, págs.175-221.

12 SANTOS, JUAN MANUEL, *El Tiempo*, Lecturas Dominicales, 11 de abril de 1993, pág.4. Los paréntesis son míos.

y servirles, empleando sus conocimientos en beneficio de los más necesitados y pobres. Es el reconocimiento a la solidaridad del líder¹³.

Para su estudio y reflexión, me permito graficar mi conceptualización de líder político democrático.



3.4. Gobernabilidad democrática

Es la capacidad del sistema político para ejecutar políticas públicas, dirigidas a la realización de un proyecto, que permita la satisfacción de las necesidades fundamentales de la mayoría de la población¹⁴; asegure la estabilidad del orden político democrático y permita una acción eficiente¹⁵ y eficaz.

13 Para complementar esta noción, véanse: MCGREGOR, BURNS J., *Leadershi*, Harper and Row Publishers, New York, 1975 y DROR, Y., *La capacidad de gobernar*, Círculo de Lectores, Barcelona, 1994.

14 La gobernabilidad democrática se podrá ampliar en los siguientes textos: ADRIANZEN M., ALBERTO, "Gobernabilidad, democracia y espacios locales", en *Perfiles latinoamericanos*, año 3, n° 5, México, 1994, págs. 37-61. BARENSTEIN, JORGE, "Gobernabilidad comparada a nivel local: nuevas tendencias y antiguos desafíos", en *Reforma y democracia*, revista del CLAD, n° 1, Caracas, 1994. BLANES J., JOSÉ, "Descentralización políticoadministrativa y gobernabilidad", en *Democracia y gobernabilidad en América Latina*, Caracas, págs. 11-128. BOENNIGER, EDGARDO, *La gobernabilidad un concepto multidimensional*, BID, Washington D.C., 1993. CÁRDENAS, JORGE HERNÁN y WILLIAM ZAMBRANO (eds.), *Gobernabilidad y reforma del Estado*, Biblioteca Jurídica Diké, Medellín, 1994. CLAD, *Planificación y gestión: coordinación institucional de la formulación, ejecución y evaluación de la política colombiana*, Caracas, 1989. DE LA CRUZ, RAFAEL, *Gobernabilidad y democracia: condiciones para el desarrollo de América Latina*, Caracas, 1992. PNUD, *Proyecto de desarrollo de las capacidades del Estado*, 1992. DE LA CRUZ, RAFAEL, *Gobernabilidad y democracia: la estrategia de la descentralización en Venezuela*, Caracas, 1992. PNUD - DRD, DEUTSCH, KARL, *Los nervios del gobierno*, Paidós, Buenos Aires, 1969. DEUTSCH, K.W., *Política y gobierno*, FCE, México, 1976. DOWNS, G.W. y LARKEY, P.D. *The Search of Government Efficiency. From Hubris to Helplessness*, Random House, New York, 1986. DUNLEAVY, PATRICK y OTRO, *Theories of the State: The politics of the liberal democracy*, Mc Millan, London, 1987. DROR, YEHEZKEL, *La capacidad de gobernar*, Cartagena de Indias, Club de Roma, Círculo de Lectores,

JOAN PRATS, apoyándose en el documento de FERNANDO ZUMBADO anota:

“Cuando en el PNUD hablamos de gobernabilidad democrática, nos estamos refiriendo fundamentalmente a las capacidades de los gobiernos y demás actores de los países de la región para abordar el reto sistémico de la democracia, el mercado y la equidad. A pesar de los grandes avances realizados, nuestras democracias son todavía jóvenes, carentes de bases institucionales y culturales bien asentadas, prisioneras en parte de las culturas del pasado”¹⁶.

Y apoyándose en el texto de HUGO FERNÁNDEZ F.¹⁷, sostiene:

“Fortalecer la gobernabilidad implica, pues, la generación de acuerdos y consensos que permitan construir la referida masa crítica. Ello supone, a su vez, la práctica del diálogo en todos los frentes: Entre actores políticos formales, formadores de opinión y medios de comunicación, interlocutores y organizaciones sociales”.

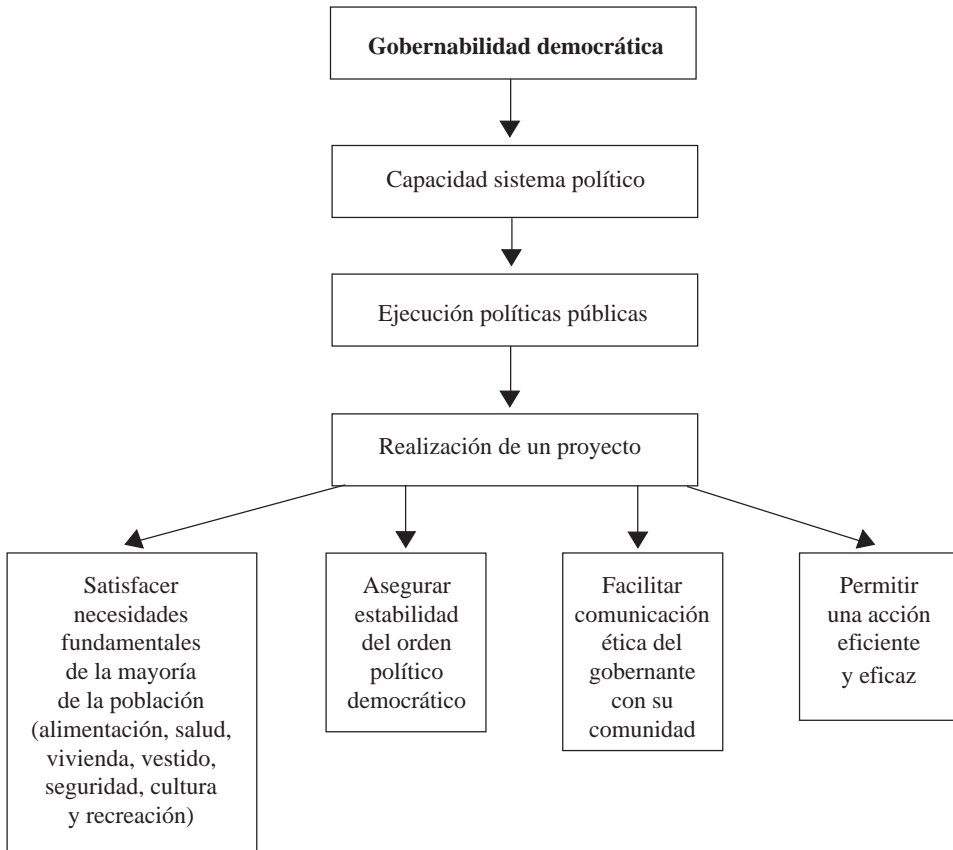
Como una propuesta para ser discutida, me permito graficar mi conceptualización de gobernabilidad.

1994. FAJARDO DE LA MORA, CÉSAR, (1993). “Problemas de gobernabilidad e ingobernabilidad en el Estado de México”, en *Revista del Instituto de Administración Pública del Estado de México*, n° 18, Toluca, 1993. FIORI, JOSÉ LUIS, *Ajuste, transição e governabilidade: o enigma brasileiro*, Instituto de Economía do Setor Público, Fundação do Desenvolvimento Administrativo, São Paulo, 1994. FRANCO, ROLANDO, “Estado, consolidación democrática y gobernabilidad en América Latina”, en *Revista iberoamericana de autogestión y acción comunal*, n° 28, 29 y 30, Madrid, 1993. GUERRERO, OMAR, “Ingovernabilidad: disfunción y quebranto estructural”, en *Reforma y democracia*, revista del CLAD, n° 3, Caracas, 1995. HOLZMANN, GUILLERMO, “Integración latinoamericana y gobernabilidad democrática”, en *Política*, n° 28, Santiago, 1993. LONGO, CARLOS ALBERTO, *Políticas de estabilização e reforma estrutural no Brasil*, Fundacion Konrad Adenauer Stiftung, São Paulo. MOLINA, GUILLERMO, *Gobernabilidad y reforma del Estado en Centroamérica*, Ministerio de Planificación, Coordinación y Presupuesto, Tegucigalpa, 1995. NOGUEIRA, MARCO AURELIO, “Democracia política, gobernabilidad y representación”, en *Reforma y democracia*, revista del CLAD, n° 1, Caracas, 1994. PRATS, JOAN, *Gobernabilidad y globalización en la investigación en administración pública, hoy*, Imprenta Nacional, Santa Fe de Bogotá, 1998, págs. 39-68. REIS, FABIO, “Gobernabilidade, instituições e partidos”, en: *Novos estudos*, n° 41, CEBRAP, São Paulo, 1995. ROA, HERNANDO, *La reforma del Estado y la gobernabilidad*, Editora Guadalupe, Santa Fe de Bogotá, 1997. SOJO, CARLOS, “Gobernabilidad y ajuste en Centroamérica”, en: *Nueva sociedad*, n° 138, Caracas, 1995. PECAULT, DANIEL, *Orden y violencia en Colombia*, 2 vols, CEREC - Siglo XXI, Santa Fe de Bogotá, 1987. TORRES, EDELBERTO, “América Latina: gobernabilidad y democracia en sociedades en crisis”, en: *Nueva sociedad*, n° 128, Caracas, 1993. VERGARA, CARLOS, “Políticas sociales gobernabilidad democrática”, en: *Investigación en política social: propuestas para una agenda futura*, Ottawa, CIID, 1993.

15 Véase GAVIRIA, CÉSAR, *Gobernabilidad y reforma del Estado*, CÁRDENAS, JORGE HERNÁN y OTRO (eds.), Díké, Medellín, 1994, prólogo.

16 *Op. cit.*, pág. 43.

17 *Gobernabilidad democrática en tiempos de reforma*, reunión consultiva sobre el programa regional de gobernabilidad del PNUD, México, 1996.



3.5. Paz

Según los planteamientos y elaboraciones de científicos sociales especialistas en el manejo de la problemática de la paz, la conceptualizo como la ausencia de la violencia abierta y estructural¹⁸.

18 Para un abordaje de la problemática de la paz, véanse: SUN, TZU, *Los trece artículos sobre el arte de la guerra*, Ministerio de Defensa de España, Madrid, 1988. VON CLAUSEWITZ, KARL, *De la guerra*, Labor, Barcelona, 1984. RÍOS, JOSÉ NOÉ, *Liberación en el Caguán*, Planeta, Santa Fe de Bogotá, 1998. RÍOS, JOSÉ NOÉ, y DANIEL GARCÍA PEÑA, *Construir la paz de mañana. Una estrategia para la reconciliación*, Presidencia de la República, Santa Fe de Bogotá, 1997. GALTUNG, JOHAN, *La transformación de conflictos por medios pacíficos. El método trascendente*, ONU, Alfab del Pi, Ginebra, 1996. ROA, HERNANDO y JOHAN GALTUNG, *¿Cómo construir la paz en Colombia?*, ESAP Publicaciones, Santa Fe de Bogotá, 1998. ROA, HERNANDO y VICENTE TORRIJOS (eds.), *¿Es posible la paz en Colombia?*, ESAP Publicaciones, Santa Fe de Bogotá, 1998. SERPA, HORACIO, *El partido liberal y el proceso de paz*, Prensa y papel, Santa Fe de Bogotá, 1999. GIDDENS,

Teniendo en cuenta que el proceso de paz debe enmarcarse dentro del estado de derecho, resulta útil leer cuidadosamente las observaciones del señor fiscal de la República¹⁹:

“i. Un proceso de paz tiene que estar totalmente desvinculado de los afanes electorales y de las coyunturas políticas. El proceso de paz no puede ser una estrategia electoral. ii. Tiene que concebirse como un verdadero proyecto de estado, a mediano y largo plazo. iii. Se debe caracterizar por la claridad en sus pasos y elementos y no por la ambigüedad o incertidumbre en su lenguaje y objetivos. iv. Debe estar ajeno a la espectacularidad, a su monitoreo y reporte diario, a la inspección cotidiana que desvía la atención pública hacia un cúmulo anecdótico y lo aleja del examen sobre el fondo del mismo. v. No resulta conveniente que los medios de comunicación conviertan a los comandantes militares de la guerrilla o de las autodefensas en grandes protagonistas dándole campo ilimitado a la apología bélica, sin anteponer los filtros y cuestionamientos necesarios para que la opinión ciudadana adquiera una percepción equilibrada y objetiva de sus actos y propósitos. vi. No resulta aconsejable colocar en un plano de igualdad a los factores armados al margen de la ley y a quienes legítimamente actúan dentro del estado de derecho...”.

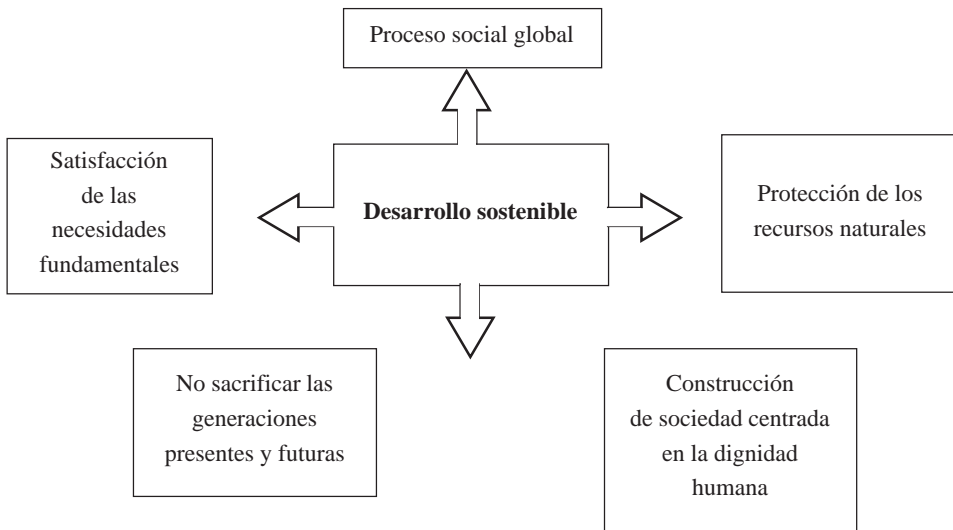
3.6 Desarrollo sostenible

Entiendo por desarrollo sostenible un proceso social global que, buscando satisfacer las necesidades fundamentales de la población y la protección de los recursos naturales, no sacrifica las generaciones presentes ni futuras y facilita la construcción de una sociedad centrada en la dignidad humana²⁰.

ANTHONY, “Vivir en una sociedad postradicional”, en *Modernización reflexiva*, Alianza, Madrid, 1994. PASTRANA, ANDRÉS, *El momento de paz*, Presidencia de la República, Santa Fe de Bogotá, 1998. TORRIJOS, VICENTE, *La lógica del despeje*, Consejería de paz del Caquetá, Florencia, y *El papel de los periodistas en el laboratorio de paz*, Florencia, Caquetá, 1998. BOUTRUS BOUTROS, GHALI, *Un programa de desarrollo*, ONU, Nueva York, 1995 y *Una agenda para la democratización*, ONU, Nueva York, 1996. WALLENSTEEN, PETER, *Un marco teórico para la resolución de conflictos*, Iripaz, Guatemala, 1988. LEDERACH, JOHN PAUL, *Un marco englobador de la transformación de conflictos sociales crónicos*, Gernika Gogoratuz, Gernika, 1994 y la bibliografía respectiva señalada en la bibliografía general.

19 *Revista Cambio*, n° 380, octubre 2-9 de 2000, págs. 42-43

20 Véase el material contenido en los informes de NN.UU. PNUD, sobre *El desarrollo humano*, en el intervalo comprendido entre 1990-2003, allí reposa sería información al respecto.



IV. GOBERNABILIDAD Y DESCENTRALIZACIÓN

“¿Será válido que el fortalecimiento de lo local es el futuro de los iberoamericanos y que ello será decisivo para impulsar los procesos de descentralización, gobernabilidad y paz?”.

Según nuestros preceptos constitucionales vigentes, el fortalecimiento de la descentralización es una de las concreciones básicas de la reforma del Estado que facilita la gobernabilidad en un régimen presidencial como el colombiano. Las siguientes trece propuestas buscan contribuir a dinamizar nuestro proceso descentralizador, facilitar la gobernabilidad y la construcción de la paz. ¿Qué hacer entonces?

4.1. Reconocer que es urgente fortalecer las instituciones públicas y privadas, —más allá del conocimiento sobre su normatividad y operatividad— para el diseño de nuevas estrategias, metodologías de planificación²¹ y esquemas organizativos, fundamentados en el fortalecimiento de valores éticos y culturales que hagan viable una mayor transparencia, justicia y equidad en el acceso a los beneficios del desarrollo.

²¹ Revisense al respecto los planteamientos formulados en el periódico *El Mundo*, (2000), marzo 22 y 29, pág. 2.

- 4.2. Vincular la descentralización —en forma comprensiva— a la modernización del Estado. Según la situación colombiana hoy, no es recomendable dismantelar el Estado, sino como lo han propuesto serios científicos sociales, modernizarlo, ordenarlo, especializarlo, fortalecerlo, fiscalizarlo y hacerlo eficiente y eficaz.
- 4.3. Fortalecer la capacidad tecnopolítica del Estado²², para la formulación, implementación y evaluación de las políticas públicas. Dentro de un régimen presidencialista como el nuestro, es indispensable el fortalecimiento de la Oficina del Presidente²³. Impulsar políticas de estado, en un régimen y en las condiciones actuales de nuestra nación, sugiere la conveniencia de coordinar (para la planeación, ejecución y evaluación de las políticas públicas descentralizadoras y el funcionamiento del sistema de descentralización), Presidencia de la República, Ministerio del Interior, DNP, ESAP y Congreso de la República.
- 4.4. Reestructurar el Ministerio del Interior, dotándolo de instalaciones modernas y planta de personal, que le permitan ejercer sus funciones como Cancillería de la política interna, facilitando el funcionamiento del sistema administrativo del interior (SAI)²⁴.
- 4.5. Organizar las relaciones entre los sectores público y privado, de tal manera, que se establezcan relaciones estructurales entre lo económico-político, social, cultural y ambiental dentro de las condiciones actuales de la globalización. Como ha sostenido LUIS JORGE GARAY²⁵: el proceso del nuevo relacionamiento público-privado

“ha de abarcar no sólo a los propios agentes productivos —como los empresarios— y los agentes proveedores de conocimiento, tecnología y servicios, sino también al Estado en su calidad de agente social de última instancia con la función de la preservación del “interés colectivo”.

“Se trata de un proceso de coordinación sustentado en una institucionalidad y un patrón de gobernabilidad funcionales para la potencialización de las capacidades reales de

22 Es de gran utilidad para Colombia, fortalecer la *Escuela de alto gobierno* (fundada en la ESAP, en junio de 1997) en los aspectos de formación, investigación y extensión. Las especializaciones, maestrías y el doctorado, con sus correspondientes sistemas de investigaciones, facilitarán el surgimiento de *estadistas* como los que necesita nuestro país para el siglo XXI.

23 VARGAS, JOSÉ ANTONIO y ROA, HERNANDO, *La oficina del presidente*, Hurtado y Urbina, Santa Fe de Bogotá, 1997.

24 Véase la asesoría de la ESAP al Ministerio del Interior sobre el *Sistema administrativo del interior*.

25 *Crisis y construcción de sociedad*, ESAP Publicaciones, Santa Fe de Bogotá, 1998, págs. 27-29.

acción de los agentes y para el desarrollo de otras nuevas, favorecedoras de mayores niveles de eficiencia colectiva y del mejoramiento de la productividad y propiciadoras de ventajas competitivas al nivel sistémico”.

“Esta coordinación debe consistir en un proceso permanente de consulta entre los intereses individuales de los actores involucrados, de identificación y de conciliación entre los intereses privados, privados-colectivos y públicos”.

“En la medida en que los estados van restringiendo sus funciones a aquéllas de estricto carácter público, los agentes privados han de ir asumiendo la responsabilidad de gestar, financiar y administrar en conjunto actividades que generen externalidades y economías de escala para su beneficio como colectivo”.

“En el caso de un país como Colombia la definición de este nuevo arreglo institucional entre firmas, agremiaciones y entes públicos debe partir de la elaboración colectiva de un diagnóstico sobre la situación competitiva de las actividades productivas frente a las exigencias del proceso de globalización y de sus posibilidades de inserción al mercado internacional”.

“El desafío actual en Colombia reside en avanzar en el desarrollo institucional de la acción privada-colectiva-pública, y a la vez asegurar un ambiente macroeconómico estable y propicio para el fortalecimiento y modernización de la actividad productiva”.

- 4.6. Impulsar la reforma política que permita tener partidos y movimientos políticos modernos; procesos electorales transparentes para la mayoría de la población y una nueva estructura para la financiación de las campañas políticas.
- 4.7. Expedir la ley orgánica de ordenamiento territorial. Esto implica definir la autonomía de los entes territoriales, actualizando la Ley 60 de 1993 y la 136, sobre régimen municipal. Asimismo, consolidar la capacidad fiscal de los municipios y departamentos²⁶.
- 4.8. Desarrollar las veedurías ciudadanas, para supervisar la asignación de recursos y mejorar la calidad de la función pública en todas sus instancias.
- 4.9. Fortalecer el sistema de comunicación territorial (SCT), conforme a los adelantos científico-tecnológicos contemporáneos y según las complejidades de un territorio como el nuestro.

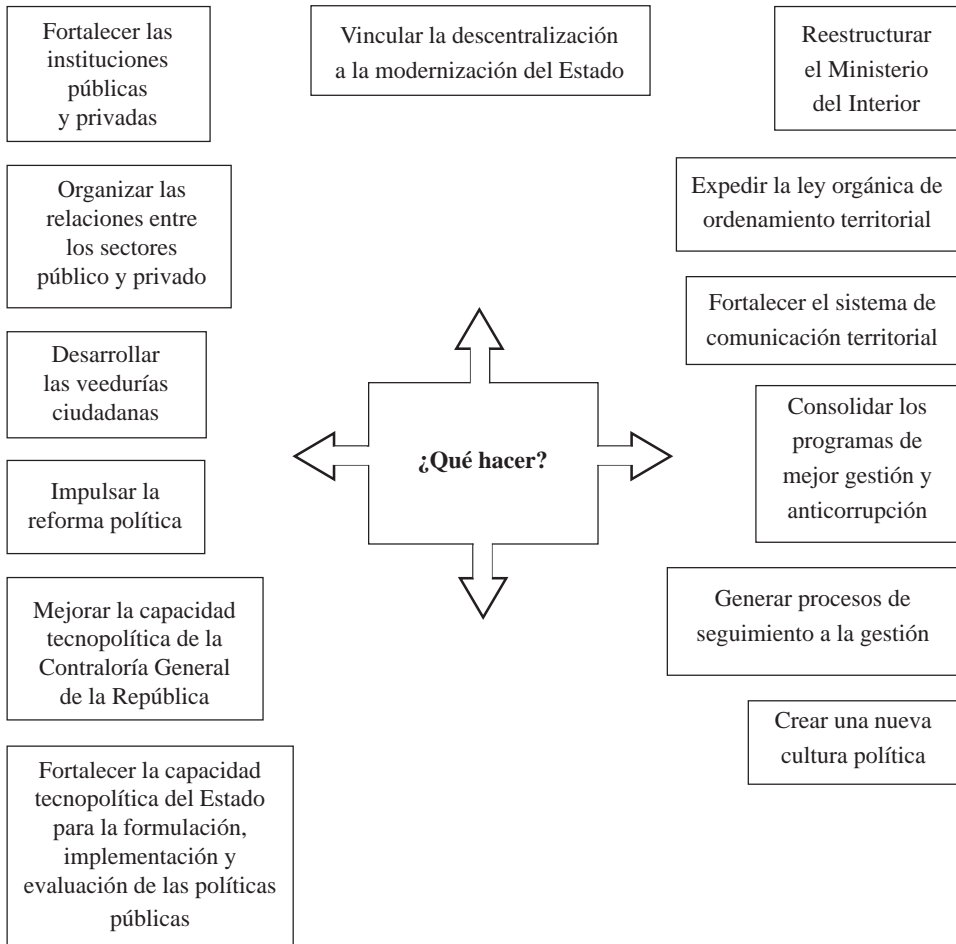
26 Estúdiense por ejemplo, los debates parlamentarios sobre el tema, adelantados en abril 25 de 2001.

- 4.10. Consolidar los programas mejor gestión y anticorrupción. Ellos son muy útiles para cambiar la imagen y la racionalidad deseable en la conducción de lo público.
- 4.11. Mejorar la capacidad tecnopolítica de la Contraloría General de la República, dotándola de los recursos técnicos y humanos, que le permitan hacer evaluación de la totalidad de las dependencias del Estado. La evaluación del desempeño, es un método muy conveniente para racionalizar la administración pública y favorecer adicionalmente la transparencia y la eficiencia de la gestión pública.
- 4.12. Generar procesos para el seguimiento a la gestión y la evaluación de efectos e impactos de las acciones de desarrollo, garantizando la eficacia de estos sistemas y la participación de la sociedad civil.
- 4.13. Crear una nueva cultura política (*civic culture*) en la sociedad civil, impulsando el liderazgo político proactivo; fomentando las organizaciones de base, las asociaciones de municipios y formando valores de autogestión y corresponsabilidad con el desarrollo local, como alternativa eficaz para superar el paternalismo y el clientelismo regional, que han suplantado la participación de la sociedad civil. La organización de ésta, debe avanzar para que su intervención no se limite a dar respuesta a las convocatorias institucionales, sino que se logre una efectiva y autónoma articulación con las administraciones locales y regionales, en la formulación, ejecución, seguimiento, evaluación y veeduría de los programas y proyectos de desarrollo.

Se trata de crear una nueva cultura cívica, comprometida con el desarrollo de las comunidades ¿será cierto que el fortalecimiento de lo local es el futuro de los iberoamericanos y que ello será decisivo para impulsar la descentralización y nuestra integración?

El siguiente gráfico condensa alternativas viables para impulsar el proceso descentralizador en Colombia.

Gobernabilidad y descentralización



V. GOBERNABILIDAD Y PAZ

“Organizar la paz como ausencia de violencia abierta y estructural, será fundamental para cristalizar la gobernabilidad en Colombia”.

Pensando en una adecuada complementación a la presente elaboración, detengámonos a plantear algunas relaciones entre gobernabilidad y paz²⁷. Como lo

²⁷ Consúltense la bibliografía incluida en 3,5.

he conceptualizado, entiendo por gobernabilidad democrática la capacidad del sistema político para ejecutar políticas públicas dirigidas a la realización de un proyecto, que permita la satisfacción de las necesidades fundamentales de la mayoría de la población; asegure la estabilidad de un orden político democrático y permita una acción eficiente y eficaz. Y por paz: la ausencia de la violencia abierta y estructural. Por tanto, parece evidente que no tendremos estabilidad del orden político democrático, mientras el conflicto colombiano tenga las características actuales.

Observemos con LUIS JORGE GARAY, que...

“la sociedad colombiana debe asumir la conciencia de que continuar la profundización de la situación de guerra generalizada se verá enfrentada cada vez más al marginamiento internacional tanto en lo político como en lo económico, que la puede llevar no sólo a mayores niveles de disolución interna, sino además a una creciente pérdida de dinamismo económico y al consecuente empobrecimiento generalizado”.

“Para Colombia sería muy grave que se entendiera que la guerra puede ser resuelta por un grupo reducido de personas concertando acuerdos parciales en la búsqueda por solucionar algunos de los frentes de la guerra. La sociedad debe asumir resueltamente que hay razones objetivas y estructurales de la guerra generalizada que están íntimamente ligadas con la estructura política, económica, social, (ambiental) y cultural del país”.

5.1. Hacia una nueva cultura de la paz

Ante la situación actual de Colombia, se impone entonces, crear una nueva cultura de la paz. Y para contribuir a crear una nueva cultura de la paz en nuestro país, comencemos por precisar su conceptualización. ¿Qué podríamos entender por una cultura de la paz? Recordemos que es una forma de ver, de vivir y de sentir la ausencia de la violencia abierta y de la violencia estructural, en nuestros días y hacia el futuro. Esto implica el que podamos construir sistemas, estructuras y personalidades comprometidas y conocedoras de la gran problemática que conlleva la construcción de la paz. Y también, que observemos que es un proceso histórico cuya cristalización facilitará la consolidación de la gobernabilidad.

Algunos caminos que nos pueden servir para construir una nueva cultura de la paz, los podemos extraer del trabajo realizado con JOHAN GALTUNG²⁸, quien nos propone un decálogo:

28 ROA, HERNANDO y JOHAN GALTUNG, *¿Cómo construir la paz en Colombia?*, ESAP Publicaciones, Santa Fe de Bogotá, 1998.

5.1.1. Transformación de conflictos

Es decir, impulsar la formación de muchos trabajadores para la paz con capacidad de intervenir en conflictos; que dialoguen con la gente para facilitar el surgimiento de ideas y alternativas nuevas, concretas y viables.

5.1.2. Crear actores para la paz

Haciendo énfasis en los grupos de mujeres y de jóvenes, sin olvidar que la paz debe ser un compromiso de todos los estamentos sociales.

5.1.3. Educación para la paz

Creando textos, organizaciones e instituciones especializadas en el afianzamiento de políticas de paz. Podemos comenzar por ejercicios prácticos desde las escuelas elementales para llegar hasta los diplomados, las especializaciones, las maestrías y el doctorado.

5.1.4. Periodismo para la paz

Seguir entrenando periodistas especializados en ambientar escenarios y políticas constructivas. Que no se siga escribiendo sólo sobre la violencia, sino sobre el conflicto que está detrás de ella y sobre la creación de atmósferas que faciliten su solución. Si el conjunto de las asociaciones colombianas que dirigen nuestros medios de comunicación —elaboran una estrategia común— estoy seguro que éste, los futuros gobiernos y las comunidades, van a recibir un apoyo eficiente. No debe olvidarse que si de un lado, está clara la voluntad de paz de diez millones de colombianos, que participamos en el proceso electoral de 1998, de otro, es muy grande la ignorancia existente sobre los caminos reales que debemos recorrer, si de verdad vamos a construir la paz.

5.1.5. Crear zonas de la paz

En ellas debe organizarse la gente a nivel local para vivir con dignidad; con un programa de reconciliación; con una economía de sobrevivencia para eliminar el miedo a la muerte a través del hambre. Estas zonas deben estar pobladas por habitantes desarmados. Se podría tener vigilancia, nacional y/o internacional, pero

sin armas... Se trata de crear espacios donde sus habitantes puedan aclimatar pedagógicamente, nuevas conductas pacíficas.

5.1.6. Mantener la paz

Buscando la cooperación de las fuerzas militares que conociendo a KLAUSEWITZ, profundicen más en las estrategias, prácticas y actitudes de SUN TZU. Se trata de institucionalizar la cultura de la no violencia y aprender de los casos exitosos de construcción de la paz.

5.1.7. Reconciliación o reconstrucción

Es decir, crear espacios entre la comunidad que les facilite encontrarse en torno a valores comunes; al saber perdonar y al reconstruir sus comunidades en torno al trabajo. Es posible que tenemos que aprender de las magníficas experiencias de África del Sur.

5.1.8. Negocios para el desarrollo y la paz

Ello supone garantizar estímulos, especialmente a nuestros campesinos, en el proceso de sustitución de cultivos; garantizarles, por ejemplo, al que cultiva el café, una parte mayor del precio total que paga el consumidor.

5.1.9. Promover iniciativas productivas locales

Esto conlleva organizar modos de sobrevivir; energías baratas; formas cooperativas de microcrédito; modos de cultivar para tener alimentación; educación, vivienda, salud, empleo, recreación y vestido indispensables. Para que las zonas de paz puedan funcionar, deben ser autosuficientes en materia de necesidades básicas. Obsérvese que la economía de crecimiento, mata a la economía de subsistencia.

5.1.10. Conocer y responder a las patologías culturales

En algunos casos, ellas pueden ser causantes de más tensión en la comunidad. Habría que revisar por ejemplo, la incidencia del machismo en la producción de violencias y complementariamente, fortalecer valores como la lealtad, la honradez,

el amor al trabajo, la valentía y un sano nacionalismo, que pueden ser fuente de cohesión y de una nueva mística en torno a la creatividad y a la construcción de la paz.

Obsérvese la complementación y correlación múltiple existente entre los temas propuestos; ellos han sido cuidadosamente discernidos y deducidos del análisis de conflictos y de la formulación de políticas para la paz.

5.2. Universidad y proceso de paz

Complementemos los aportes anteriores, buscando responder la siguiente pregunta: ¿cómo puede la universidad contribuir al proceso de paz?

Pensando en los estudios sobre la paz, notemos que es necesario actualizarlos y profundizarlos. Entre nosotros se han desarrollado importantes reflexiones sobre la dinámica estratégica y coyuntural de la guerra, pero parecería no haberse superado ese discurso y las perspectivas sobre la transformación positiva, han quedado en suspenso. En cambio, sectores de la sociedad civil en su conjunto, han abierto canales de reflexión y acción en torno a la paz, no sólo como expectativa o como ilusión, sino como un marco de entendimiento cotidiano para el desarrollo concreto de la democracia.

¿Será cierto que la disonancia entre el desarrollo académico y la dinámica social, ha generado un vacío que es necesario llenar entre todos —no sólo a través del trabajo de los académicos— porque se correría el riesgo de caer nuevamente en los mismos errores cometidos hasta ahora? Si bien es evidente que la academia ha estado presente en las diferentes convocatorias públicas, en favor de un nuevo esquema de convivencia, es tiempo ya, que se funde esa intencionalidad en una nueva vocación de servicio: la de repensar y elaborar los procesos de paz simultáneamente. Esboce entonces algunas propuestas viables²⁹ sobre relaciones entre las universidades y el proceso de paz.

Propuestas

5.2.1 Intervenir en el conflicto con una perspectiva transformadora hacia la paz debe ser, una característica de la vocación universitaria.

29 Véase *El Mundo*, Medellín, mayo 30 de 2000, pág. 2.

-
- 5.2.2 Realizar análisis universitarios en conexión con los actores que, más allá de estar inmersos en el conflicto, han venido construyendo procesos paralelos de convivencia pacífica en diferentes espacios locales y regionales.
 - 5.2.3 Superar las elaboraciones descriptivas del conflicto y tender, más bien, al planteamiento crítico de escenarios, esquemas y tendencias de paz.
 - 5.2.4 Dialogar con los actores en un contexto internacional, regional y local y con especialistas que hayan desarrollado esa reflexión teórico-práctica en otros contextos.
 - 5.2.5 Monitorear los trabajos desarrollados por otros actores, en regiones de países distintos. Este seguimiento permite adentrarse en otras culturas, conocer métodos de racionamiento y técnicas de tratamiento y transformación para la paz³⁰.
 - 5.2.6 Preparar a los profesores y reformular los currículos y los planes de estudio, para que los egresados de nuestras facultades puedan intervenir en la construcción de la paz con eficiencia y eficacia.
 - 5.2.7 Organizar en las universidades diplomados, especializaciones y maestrías sobre los distintos aspectos del proceso de paz (liderazgo político, resolución de conflictos, pedagogía de la convivencia, zonas de paz, políticas sociales, relaciones internacionales, gobernabilidad...) y en las que cumplan las condiciones académicas, el doctorado.
 - 5.2.8 Fortalecer los centros de investigación y los proyectos sobre la paz, para producir resultados que planteen soluciones realizables.
 - 5.2.9. Formar técnicamente grupos profesionales para administrar la paz; y
 - 5.2.10 Celebrar alianzas estratégicas, nacionales e internacionales, para facilitar el surgimiento de una nueva cultura de la paz³¹.

Como universitarios, no debemos seguir siendo espectadores y la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN) y la Red de Rectores Universitarios por la Paz, deben seguir produciendo resultados para facilitar la presentación de

30 Se me presenta de gran utilidad revisar los aportes africanos al respecto. También los de El Salvador, Guatemala y Nicaragua.

31 Véase *El Mundo*, Medellín, julio 13 de 1999, pág. 2.

alternativas que sean viables de implementación. Los universitarios estamos invitados a intervenir creativamente en el proceso de paz y a no olvidar que: hacer no es agitarse; es realizar lo difícil. Nos corresponde intervenir en la más ardua tarea, donde está en juego el destino democrático de nuestra gran nación. El espíritu belicista debe ser confrontado por una muy bien informada y planeada solución política negociada.

Claro está para los colombianos conscientes, que es indispensable reformular las macropolíticas y alternativas para la paz en Colombia. Como vamos, el proceso será más dilatado aún³².

VI. LIDERAZGOS POLÍTICOS PARA EL SIGLO XXI

“Como fruto del proceso reflexivo, investigativo y creativo de nuestras universidades, surgirán nuevos liderazgos capaces de construir la democracia participativa en Colombia”.

6.1. La utilidad de la problemática

La reflexión histórica sobre los procesos políticos y los sistemas gubernamentales que los organizan, nos indica la gran importancia que tiene el estudio del papel que los líderes desempeñan en los procesos de construcción, estabilidad y cambio de las sociedades en las que han desempeñado su gestión³³. El conocimiento del proceso político colombiano, la problemática de la gobernabilidad y la necesidad de construir la paz en nuestros días, evidencia la urgencia de propiciar el surgimiento de nuevos liderazgos.

32 Véase ROA, HERNANDO, periódico *El Mundo*, Medellín, julio 13 de 1999, pág. 3. Obsérvese que “entre 1991 y 1996, la violencia urbana y el conflicto armado han ocasionado pérdidas estimadas en 12.5 billones de pesos de 1995, es decir, un 18.5% del PIB, que en promedio anual representa el 3.1% del PIB”. DNP, *La paz: desafío para el desarrollo*, DNP - Tercer Mundo, 1998, pág. xiii. “Si se trata de construir la paz en Colombia, nótese que los temas estratégicos hacia la paz son: la justicia, la cuestión agraria, la convivencia ciudadana, la seguridad nacional y las relaciones internacionales; los derechos humanos y el narcotráfico son temas transversales”, *Opus cit.*, pág. 99.

33 La propuesta que aquí se presenta ha sido elaborada según mis percepciones y estudios sobre los liderazgos de: JOSÉ ANTONIO GALÁN, ANTONIO NARIÑO, SIMÓN BOLÍVAR, FRANCISCO DE PAULA SANTANDER, MANUEL MURILLO TORO, RAFAEL NÚÑEZ, RAFAEL URIBE URIBE, ALFONSO LÓPEZ PUMAREJO, JORGE ELIÉCER GAITÁN, ALBERTO LLERAS, CARLOS LLERAS y LUIS CARLOS GALÁN. Y también los legados de ABRAHAM LINCOLN, BENITO JUÁREZ, JOSÉ MARTÍ, FRANKLIN D. ROOSEVELT, WINSTON CHURCHILL, M. GANDHI, CHARLES DE GAULLE, KONRAD ADENAUER y JOHN F. KENNEDY. Sin olvidar por supuesto, los aleccionantes y antidemocráticos aportes de ADOLFO HITLER y BENITO MUSSOLINI.

Tratándose del análisis interdisciplinario que conduce al conocimiento de los procesos que dan origen al liderazgo político, deben notarse las correlaciones existentes entre los procesos históricos y el surgimiento de los líderes. Me inclino a pensar que su advenimiento no es fruto del azar. El líder nace y se hace, en la medida en que responda creativamente a lo sociohistórico en que le corresponde vivir y realizar su existencia y vocación.

Frente a la configuración del poder mundial, se impone actuar con conciencia latinoamericana solidaria. Seguir fragmentados y divididos sería funesto para el destino de nuestros pueblos. Los esfuerzos dirigidos a concretar múltiples formas de cooperación horizontal entre los distintos grupos —gubernamentales y no gubernamentales— que se han ido creando al interior de la América Latina, abren posibilidades para una acción que facilite su participación más igualitaria, dentro de la nueva configuración mundial. Como una aplicación de esta situación,

“las relaciones culturales y comerciales colombianas, se han ampliado a 200 millones de latinoamericanos”.

Observemos que las formas de organización política deben estar dirigidas prioritariamente a la realización de lo humano. Por ello, se me presenta conveniente recordar lo sostenido en el *Informe sobre desarrollo humano* del PNUD, en 1991:

“Incontables ejemplos ilustran el desperdicio de recursos y la pérdida de oportunidades; el incremento de los gastos militares; empresas públicas ineficientes, numerosos proyectos de prestigio, creciente fuga de capitales y corrupción galopante. En la mayoría de los presupuestos podría incluirse un rubro adicional de desarrollo humano, siempre y cuando se reasignaran las prioridades... Las estructuras de poder atrincheradas pueden frustrar reformas bien intencionadas”.

Creo que el futuro líder debe ser un estadista. Es decir, un hombre de Estado con la capacidad comprensiva, teórica y práctica, de la realidad nacional e internacional de la que hace parte.

Si el líder político quiere acertar históricamente en Colombia, debe plasmar un plan gubernamental que sienta las bases para realizar un proceso de desarrollo económico, social, político, cultural y ambiental, que tenga en cuenta las necesidades fundamentales de la mayoría de la población. El liderazgo futuro para nuestro país, lo entiendo no como un juego entre las élites o una respuesta populista, sino como el resultado de un proceso en que se cuente con un proyecto y una estructura para la acción, con miras a establecer una sociedad justa, pacífica, libre y con posibilidad de organizar un desarrollo sostenible.

Ahora bien, si pensamos en el proceso histórico colombiano en sus dimensiones político-militar, económica, cultural, sociológica y ambiental —dentro de los contextos latinoamericano y mundial de nuestros días— más los factores biológicos y psicológicos, que inciden en la formación de los líderes, presentaré a continuación una serie de *cualidades, actividades y orientaciones psicosociales*, que deben poseer y practicar cuidadosamente en el futuro.

6.2. Repensemos el compromiso político

Cualidades básicas³⁴

“Inmensos costos históricos ha tenido que asumir nuestra nación, por la designación de personas que no estaban adecuadamente preparadas para el ejercicio del poder”.

¿Cuáles serían las cualidades básicas? Enunciémoslas:

- 6.2.1. Estar dotados de confirmada inteligencia; consagración al estudio; pasión por el ideal político; equilibrio psicoafectivo; firmeza de carácter y profundas convicciones solidarias³⁵.

Cuando examinamos las biografías de URIBE URIBE, DE GAULLE y CHURCHILL..., para referirnos a tres líderes políticos del siglo XX, se presenta evidente su lucidez mental; capacidad de estudio y trabajo; realización personal afectiva y el móvil de la solidaridad con las mayorías políticas de su tiempo, para impulsar su lucha política.

- 6.2.2 Conocer las condiciones históricas fundamentales de los ambientes internacional y nacional, donde deba ejercer su labor (LUIS CARLOS GALÁN).

Comprometido en construir una alternativa política democrática, que facilitara innovar las costumbres políticas de los colombianos, GALÁN se dio a la tarea de fundar el Nuevo Liberalismo. Para el proceso político que debería elegir presidente en 1990, llegó a la convicción, informada por el proceso histórico colombiano, de que si quería ser electo presidente, debería buscar el apoyo pleno del partido liberal. En los diálogos sostenidos con el señor expresidente TURBAY, acordó aceptar las reglas del juego del partido liberal colombiano y se presentaba claro para 1989, cuando fue asesinado,

34 Obsérvese que esta tipología puede ser aplicada en distintas latitudes en el siglo XXI. Para efectos pedagógicos, se emplearán, especialmente, casos colombianos.

35 Varios de los líderes incluidos como ejemplos en este acápite, encarnaron en su práctica histórica, más de una de las cualidades aquí enfatizadas.

que era el candidato con mayor opción para acceder al primer cargo de la nación. En su último reportaje con PACHECO, quedó explícito su gran respeto por el estudio de la historia, para acertar en la conducción política.

- 6.2.3 Comprender las distintas culturas regionales; sus respectivos valores y formas de ver, vivir y sentir la existencia (JORGE ELIÉCER GAITÁN).

Conocemos que su viaje de estudio a Italia le permitió acercarse al conocimiento de la evolución política europea, especialmente la italiana y la francesa. La perspectiva internacional le abrió los ojos para realizar una acción política nacionalista pero con conocimiento de la variable internacional. Al regresar al país y enterarse de la *Masacre de las Bananeras*, se desplaza directamente a la región y en su debate sobre el tema, como parlamentario, obtiene su primer triunfo de resonancia nacional. Para la campaña presidencial que debería culminar en 1950, realizó un conjunto de viajes a diversas regiones de Colombia, que le permitió conocer mejor nuestra riqueza nacional, la variedad de las regiones y la complejidad de sus problemas. En el momento de su asesinato (9 de abril de 1948), poseía importante respaldo popular en regiones clave de Colombia.

- 6.2.4 Tener presente el significado político del principio de legalidad que guía sus acciones, para evitar arbitrariedades (ALBERTO LLERAS CAMARGO).

Habiéndose consagrado desde su juventud al ejercicio del periodismo, comenzó a intervenir seriamente en política a partir de 1930. A raíz del triunfo lopista de 1934, se comprometió plenamente con su opción de cambio, siguiendo los procedimientos legales de la democracia. Es sabido que para la segunda elección de LÓPEZ (1942-1946), se convirtió en un personaje político que contaba con la confianza plena del Presidente de la República. Al acceder al Solio de BOLÍVAR en 1945 y presidir el debate por la presidencia de 1946, dio plenas garantías a los contrincantes (GAITÁN, TURBAY y OSPINA). En 1946 entregó el poder al triunfador legítimo: MARIANO OSPINA PÉREZ.

Como presidente constitucional para el período 1958-1962, buscó que sus actos estuvieran investidos del imperio de la ley y así fue reconocido por sus compatriotas en la manifestación de agradecimiento que se le tributó en 1962, frente al Palacio de San Carlos.

- 6.2.5 Fortalecer el valor personal y la confianza en sí mismo; la versatilidad; la perspicacia; el sentido del humor; y la consagración tenaz al trabajo, de tal manera que le permita ampliar las bases populares que respaldan el ideario propuesto (CARLOS LLERAS RESTREPO).

Desde temprana edad comenzó a ejercer su vocación política y a prepararse responsablemente para el ejercicio del poder. Quien analice incisivamente la historia de Colombia en el intervalo de su presidencia (1966-1970), encontrará que la riqueza de su personalidad y su consagración al trabajo, le permitió acceder a la cúpula del poder y realizar una de las más completas gestiones como estadista colombiano del siglo XX. En el ejercicio de su presidencia, quedaron claras sus dotes de carácter, gran preparación y capacidad de comunicación con los ciudadanos. A raíz de los problemas generados por los resultados del proceso electoral de 1970, demostró que estaba capacitado para intervenir con firmeza en los momentos críticos. Quienes pudimos tratarlo en privado, conocimos su espléndida agudeza, capacidad de comprensión del interlocutor y magnífico sentido de la ironía y del fino humor.

- 6.2.6 Observar una vida individual y social que confirmen la personificación del ideal; su autenticidad, honestidad y el compromiso con los intereses democráticos (ALFONSO LÓPEZ PUMAREJO).

En unión de LAUREANO GÓMEZ, significaron para los partidos políticos tradicionales colombianos, dos líderes que, siendo de diversa ideología y temperamento, se disputaron el favor popular y su intervención fue clave en las orientaciones políticas colombianas durante treinta años: 1930-1960.

Hasta el ejercicio de su primera presidencia (1934-38), LÓPEZ demostró de manera original una personalidad autónoma como conductor del partido liberal. Asesorado por una equilibrada combinación de políticos experimentados e inteligentes jóvenes, profundizó la obra iniciada por OLAYA y afianzó la inserción de Colombia a la modernidad democrática. Grandes avances sociales se alcanzaron en su primera administración.

6.3. Hacer es realizar lo difícil. Actividades sustantivas

“Hacer no es agitarse”.

¿Y qué pensar en torno a las actividades sustantivas? Describámoslas.

- 6.3.1. Elaborar un proyecto histórico viable, trazando planes, programas y proyectos para ser ejecutados en el corto, mediano y largo plazo, revisando periódicamente su cumplimiento.

Después de la dramática y trágica experiencia de la Segunda Guerra Mundial, Alemania quedó asolada por la derrota inflingida por los aliados. Sin embargo, el equipo de nuevos líderes políticos (ADENAUER, ERHARD, RÖPKE...) muy bien preparados y asesorados, se dieron a la tarea de elaborar un plan gradual que permitiera el renacer democrático, económico, social, cultural y ambiental de su gran país. Los planes elaborados, respaldados por la inteligencia, disciplina y constancia del pueblo alemán, demostraron históricamente la gran utilidad de impulsar la continuidad en la implementación flexible de las políticas públicas

- 6.3.2. Conformar un equipo de asesores y colaboradores altamente calificados; con actitud de diálogo y manejo de la negociación y concertación horizontal y vertical; organizados democráticamente y comprometidos con el ideario y proyecto que se desea cristalizar (JOHN F. KENNEDY).

Es sabido que la campaña que lo llevó al triunfo para la presidencia fue acompañada por un grupo significativo de intelectuales. Desde su discurso de posesión hasta el manejo de las cruciales circunstancias de *Bahía Cochinos...*, se pudo notar el gran papel que sectores de la *intelligentzia*, especialmente de Harvard, desempeñaron en su gestión. Dentro de ellos se destacaron: J.K. GALBRAITH, ROSTOW, R. KENNEDY, T.C. SORENSEN, A.M. SCHLESINGER y M. TAYLOR.

- 6.3.3. Investigar y reflexionar sobre el terreno, en torno a las condiciones reales en que vive la mayoría de la población (JORGE ELIÉCER GAITÁN).

Desde los claustros universitarios comenzó a ejercer su vocación en defensa de los más desprotegidos. Su sólida formación y trabajo académico, le permitieron interpretar acertadamente las necesidades nacionales y compenetrarse con los sectores más pobres de la población. A ellos interpretó y con ellos se comprometió excepcionalmente.

- 6.3.4. Proponer las estrategias que viabilicen el desarrollo sostenible del país (RICARDO LAGOS).

En su campaña por la Presidencia de la República, fue diáfana su posición frente al modelo económico neoliberal. En diversas intervenciones, ha sostenido la conveniencia de plasmar un proceso de desarrollo que, sin sacrificar las generaciones presentes y futuras, satisfaga las necesidades de la mayoría de la población, proteja los recursos naturales e impulse una sociedad más justa e igualitaria.

- 6.3.5 Establecer relaciones permanentes con los avances de la vida universitaria y, especialmente, con los logros alcanzados por la ciencia, la tecnología, el arte y la cultura; con competencia para construir y replantear saberes a partir de la práctica.

Sabemos que el siglo XXI es el siglo del conocimiento. Observemos que ya desde 1970 un latinoamericano reconocido internacionalmente (CELSO FURTADO) sostenía que la nueva división internacional era entre productores y consumidores de ciencia y tecnología.

Si analizamos las grandes políticas llevadas a cabo durante el gobierno del presidente KENNEDY, en su competencia con la URSS, fue diáfano el papel que le otorgó al desarrollo de la variable científico-tecnológica, para afianzar a los Estados Unidos de América del Norte como la primera potencia mundial.

- 6.3.6. Cultivar, mediante la investigación y la práctica asidua, el manejo de los medios de comunicación y en particular, la capacidad para hablar, escribir y comunicarse por prensa, radio, televisión e Internet (CARLOS LLERAS RESTREPO).

A lo largo de su dilatada vida pública, practicó la oratoria, la escritura, el periodismo, las comunicaciones radiales y en el ejercicio de su presidencia, demostró sus dotes de pedagogo político, con sus informes periódicos sobre su gestión, televisados a la nación. Conocía muy bien lo que significaba la función comunicadora del gobernante.

- 6.3.7. Ejercitar la constancia; el cuidado de su vocación y la autocrítica dirigida a la conformación de una personalidad polifacética (RAFAEL URIBE URIBE).

Quien se acerque metódicamente al conocimiento de la vida de este excepcional líder latinoamericano y colombiano, podrá conocer su espíritu indomable, su búsqueda permanente de ideas nuevas que le permitieron tener una visión comprensible de la realidad nacional y la necesidad de su transformación. Gracias a su personal disciplina, fue exitoso en múltiples aspectos del ejercicio de su vocación política.

- 6.3.8 Practicar sistemáticamente el deporte, buscando en lo posible su equilibrio psicofísico (ALBERTO LLERAS CAMARGO).

Observando distintos momentos de su fecunda existencia, practicó gradualmente la equitación, el golf y la bicicleta. Sabemos que realizó eficientemente la sentencia de JUVENAL: mente sana en cuerpo sano.

Preguntémosnos: ¿pero sí será posible formar así los futuros líderes? ¿No es utópico alcanzar esas cualidades y realizar esas actividades? Creo que es difícil, pero viable. Nuestra juventud, la que tiene sentido de responsabilidad y de grandeza, sabe que los nuevos conductores deben responder al complejo proceso que se ha originado a partir de la Constituyente de 1991 y por ello sus dotes deben ser excepcionales.

Veamos ahora algunas orientaciones psicosociales, cuya observación facilitará un ejercicio eficiente del liderazgo y contribuirá a cristalizar eficazmente su labor teórico-práctica.

6.4. No dejarse desbordar. Orientaciones psicosociales

“Los nuevos líderes políticos deben tener la capacidad para insertarse creativamente en la transformación de la realidad”.

Si entendemos que el líder político democrático debe ser un conductor o jefe que, con prestigio intelectual y humano y reconocida capacidad de mando y ejecución, asume un proyecto histórico capaz de generar seguidores organizados y comprometidos con su causa, para el ejercicio del poder; y que la psicología social tiene por objeto el estudio sistemático de los problemas vinculados a la naturaleza social humana, busquemos correlacionar estas nociones para abordar el tema y deducir caminos que orienten el quehacer político.

Sabemos que los líderes políticos del siglo XXI, deben estar dotados de un conjunto de *cualidades* básicas y realizar, sistemáticamente, una serie de *actividades* sustantivas³⁶. Ahora, nos ocuparemos de algunas *orientaciones psicosociales*, cuya observancia facilita que el líder sea eficaz en términos históricos, a pesar que la rapidez de los acontecimientos que lo entoran, lo puedan desbordar. Esbocémoslas y ejemplifiquémoslas³⁷.

6.4.1. Adoptar propósitos claros y definidos; mantener la capacidad para su cumplimiento y revisar con frecuencia y conciencia crítica, sus ejecutorias (ALFONSO LÓPEZ PUMAREJO).

36 Véase *El Mundo*, noviembre 10 de 1999, pág. 2

37 Nótese que los líderes señalados practicaron —frecuentemente— más de una de las orientaciones que se han privilegiado en el texto. Véase *El Mundo*, 23 de febrero y 1° de marzo de 2000, pág. 2.

Recordemos que para la campaña de 1930, LÓPEZ proclamó la necesidad de retomar el poder para el partido liberal. Con el triunfo de OLAYA, el partido inicia la transformación de Colombia. Al ser electo presidente en 1934, LÓPEZ impulsó persistentemente la inserción de Colombia a la modernidad. Pienso que conocía, como SPENCER, que el progreso no es un accidente sino una necesidad.

- 6.4.2. Definir con precisión los retos políticos que le compete enfrentar y trazar las respectivas estrategias y tácticas, con sentido espacio-temporal (CHARLES DE GAULLE).

Con su magnífica capacidad intelectual y transitoria experiencia política, DE GAULLE se promete a sí mismo liberar a Francia del poder del nacional-socialismo. Desde Inglaterra, traza una estrategia que le permitirá, con el apoyo del pueblo francés y los aliados, desterrar al invasor. Hoy sabemos que, a DE GAULLE, no le quedó grande la grandeza. Para él, fue un camino hacia algo que no conocía.

- 6.4.3. Disponer de una aptitud mental para impulsar los cambios y adaptarse a ellos. Esto implica desarrollar capacidades que le faciliten manejar las transformaciones que conllevan los procesos de la vida nacional e internacional (VIRGILIO BARCO).

Desde joven, fue labrando su vocación política. Como ministro, demostró su habilidad tecnocrática y como alcalde su gran capacidad para transformar a Bogotá. Electo presidente, se propuso crear escenarios para cambiar aspectos precisos del desarrollo político-económico y enfrentar los impactos nacionales e internacionales del narcotráfico. Sabía, con VINET, que “el verdadero progreso consiste en renovarse”.

- 6.4.4. Trabajar en equipo. Sumar y multiplicar grupos responsables e inteligentes, comprometidos con su proyecto político. Asimismo, desmitificar la idea de que el único liderazgo político posible es el heroico (ALBERTO LLERAS).

Hecho a pulso, desarrolló su excepcional inteligencia e intuición política. Muy temprano hubo de ejercer, en condiciones políticamente conflictivas para el partido liberal (1945-1946), la Presidencia la República. Fue el primer secretario general de la OEA y ulteriormente, en ejercicio de su vocación democrática, descendió de los riscos UNIANDINOS y organizó el apoyo político nacional e internacional para derrotar la dictadura (dictablanda) rojista y encauzar la democracia colombiana como presidente, a partir de 1958. En ejercicio de su actividad, fue evidente su habilidad para sumar y multiplicar

adeptos a la causa que le permitió triunfar ampliamente. Incisivo analista político, actuó como estadista.

El testimonio de GARCÍA MÁRQUEZ³⁸ se me presenta aleccionante:

“Sin embargo, quedamos sus sobrevivientes para recordar por él que en ningún momento de su vida pública tuvo ALBERTO LLERAS un poder tan grande como el que irradiaba su imagen casi mítica desde las brumas de su refugio final. No sólo más grande que el poder enorme de sus momentos de mayores glorias, sino el más grande e invisible que hubo jamás en la Colombia de su tiempo. Él lo ejerció en silencio desde los umbrales del olvido, tal vez sin saberlo, quizás a sabiendas, pero no con artimañas de patriarca jubilado, sino con sus artes mágicas de escritor, hasta el día de su muerte sigilosa y suya, y en su cama”.

- 6.4.5. Tomar distancia para observar cuidadosamente los procesos, disponiendo de espacios que le faciliten el análisis objetivo de los hechos. (CARLOS LLERAS).

Desde muy joven se inició en el ejercicio de su vocación política. A través del desempeño de sus distintos cargos y con una capacidad excepcional de estudio de la realidad nacional, se preparó para ejercer la Presidencia de la República como hombre de Estado. Electo presidente, llevó a cabo una de las más serias gestiones, en el siglo XX, encaminadas a la transformación de lo público en coordinación con el progreso de la iniciativa privada. Su gestión como presidente fue una lección de inteligencia, del valor de la experiencia y del sentido de la historia.

- 6.4.6. Desarrollar estrategias que le permitan externalizar los conflictos, considerando que la causa tiene otros apoyos y que la lucha individual no es necesariamente la única opción. Es un error común aislarse, viéndose a sí mismo como la fuente y centro del conflicto. (M. GANDHI).

Concedor de la situación opresiva de su pueblo, se propuso derrotar el imperio inglés que explotaba su nación. Estudiada la mentalidad básica de los ingleses, los derrotó con la aplicación de la *Satyagraha* y sus principios de no violencia. Sabía que su triunfo debía ser el resultado de una acción colectiva de su pueblo y lo logró, habiendo legado a la humanidad un ejemplo de autodomínio y visión histórica creativa. Con una profunda conciencia del sentido de la libertad, su práctica lo ha consagrado como uno de los grandes políticos del siglo XX.

38 LLERAS, ALBERTO, *Memorias*, Banco de la República, Bogotá, 1997, págs. 20-21.

- 6.4.7. Diferenciar entre su papel de líder y su propia personalidad, estableciendo las diferencias entre su misión y la atracción que se ejerce sobre los demás, derivada del ejercicio del poder (WINSTON CHURCHILL).

Con capacidad predictiva, sostuvo en 1940:

“Nos esperan largos meses de tinieblas, de pruebas y tribulaciones... no sólo de grandes peligros, sino de sinsabores y decepciones está lleno nuestro futuro. La muerte y el dolor serán nuestros compañeros de viaje. Las privaciones serán nuestro uniforme, y la constancia y el valor nuestro escudo”.

Colocado en la cima del poder, en medio de la gran crisis provocada por la Segunda Guerra Mundial y la vocación imperialista hitleriana, no se dejó confundir con los alamares del poder y con una gran estrategia, firmeza y habilidad política, fue uno de los gestores decisivos de la derrota de los países del Eje (Alemania, Italia y Japón).

- 6.4.8. Actuar con honestidad para que sus seguidores acepten y apoyen su proyecto político (RAFAEL URIBE URIBE y JORGE ELIÉCER GAITÁN).

URIBE URIBE. Habiendo forjado su liderazgo en las trincheras y terminada la guerra de los Mil días (1903), jamás renunciará al empleo de la palabra y de la pluma para la difusión de sus ideas progresistas y visionarias. Como militar, parlamentario, diplomático, escritor y periodista, asumió los principios de la ética liberal impregnada de las orientaciones de los socialistas utópicos. Su vida sigue siendo un paradigma de político consecuente con sus principios y valores. Sirvió a la patria y al partido liberal como pocos colombianos lo han hecho a lo largo de su historia.

JORGE ELIÉCER GAITÁN. Estudioso del proceso histórico nacional, dentro del contexto mundial, sabía el impacto que producía el ejercicio ético de su vocación política. Su existencia fue un ejemplo de superación y consagración al servicio de los intereses populares. Conoció las raíces y encarnó —con su vida— las consecuencias del principio: Vivir honestamente (*Honeste vivere*). Su vida, obra y vocación, son un testimonio de consagración que, para el siglo XXI, bien vale la pena retomar y proyectar con creativo sentido histórico.

- 6.4.9. Organizar y preparar la sucesión para el ejercicio del mando, actuando como estadista y no como caudillo. Evitar en lo posible, que se frustre la continuidad en la implementación del proyecto político, por falta de previsión ante su ausencia o muerte. (KONRAD ADENAUER).

En unión de ERHARD, RÖPKE... y el respaldo del pueblo alemán, es uno de los gestores fundamentales del proceso de reconstrucción democrática de la Alemania Federal. Con su acción política, desarrolló el proyecto de la Sociedad Formada y ejerció el poder, de tal manera, que permitió e impulsó la prolongación de su obra hasta colocar a Alemania como una de las potencias fundamentales de la Unión Europea. Fue, en términos goethianos, uno de los hombres en los cuales se reflejó la reconstrucción alemana.

6.4.10 Mantener su capacidad plena mediante la previsión de recesos en su actividad, en un ambiente propicio que le permita recuperarse. Tener presente que hacer no es agitarse, sino realizar lo difícil. (JOHN F. KENNEDY).

Con una positiva vocación de triunfo, accedió al poder en medio de reñida competencia con el candidato del partido republicano (R. NIXON). Asesorado por brillantes profesores universitarios (GALLBRAITH, SORENSEN, SCHLESINGER...) supo insuflar a su pueblo una nueva etapa del “sueño americano”. Conocedor del puesto que ocupaba en la historia del mundo, frecuentemente buscó espacios de reposo y reflexión para enfrentar los avatares de la política y proyectarse históricamente. Bien sostuvo SORENSEN: “Su vida, no su muerte, creó su grandeza”.

¿Será cierto que si asumimos estas orientaciones psicosociales —como un legado de líderes políticos de los siglos XIX y XX— se facilitará un ejercicio eficiente de los nuevos liderazgos políticos? ¿Por qué no aprender de los ejemplos exitosos anteriores?

VII. COMENTARIOS FINALES

“El sistema educativo será decisivo para la creación de espacios que favorezcan el surgimiento de nuevos liderazgos políticos e impulsen la institucionalización de una gobernabilidad democrática en paz”.

Para la culminación del presente ensayo, es muy grato presentar para el análisis, discusión y superación de los lectores, los siguientes comentarios finales.

7.1. El examen de la realidad nos indica la gran utilidad que tiene, en nuestros días, adelantar estudios vinculados al liderazgo político, la gobernabilidad democrática y la paz. Las reflexiones teórico-prácticas sobre el tema en América Latina y Colombia, seguirán siendo objeto de reformulaciones y de evaluación, en la medida que los distintos gobiernos, de nuestra heterogénea realidad, adelanten políticas que fortalezcan el surgimiento de la paz y

organicen la gobernabilidad democrática. Para la conducción adecuada de esos procesos —y sus respectivas evaluaciones— es necesario tomar decisiones estratégicas que impulsen la formación y el surgimiento de nuevos liderazgos políticos y pensadores de reflexión profunda (*think tank*), que dirijan y orienten los proyectos que demandan justicia social y desarrollo sostenible en nuestras naciones.

- 7.2. Las construcciones conceptuales que hemos empleado, como adecuadas mediaciones entre la concreción y la abstracción, seguirán siendo útiles para abordar sistemáticamente, trabajos de esta naturaleza. Pienso que el enriquecimiento teórico irá de la mano con las precisiones conceptuales. Estas son facilitadoras del proceso comprensivo de la realidad y han conllevado un serio esfuerzo de discernimiento y reflexión.
- 7.3. Tener gobiernos colombianos que, en la práctica histórica, estén comprometidos con la comunidad, implica que en la formulación, implementación y evaluación de sus políticas públicas, se actúe de tal manera que sea posible organizar estructuralmente la justicia social.

¿Será cierto que buenos gobiernos, con calidad, modernizados (descentralizados, regionalizados, planificados indicativamente en forma participativa y democratizados) y desarrollándose en condiciones pacíficas, legitiman el papel del Estado y facilitan la gobernabilidad?

- 7.4. A sabiendas que la descentralización es un proceso indispensable para lograr un cambio significativo en nuestro país que fortalezca la gobernabilidad, las propuestas formuladas facilitarán su dinamización.

Los buenos gobiernos locales, deben estar descentralizados y organizados, permitiendo la participación de los sectores mayoritarios en el proceso de la toma de las decisiones y la construcción de la paz.

- 7.5. Democracias participantes —en vía de construcción como la colombiana— demandarán cada día más organizar estructuras que permitan consolidar la gobernabilidad. Crear una nueva cultura para la paz, afianzará nuestra democracia y facilitará la gobernabilidad necesaria para el desarrollo de la nación³⁹.

39 El estudio histórico de los procesos democráticos colombianos, nos indica que nuestro país seguirá siendo estratégico para la vida de la democracia latinoamericana. Sin embargo, la injusticia estructural y los niveles de pobreza —por encima del 50%— se convierten en serios obstáculos para la consolidación de su gobernabilidad y la construcción de la paz. Por ello, se requerirá un proceso sistemático de formación de nuevos líderes políticos que sean estadistas, capaces de liderar una sociedad democrática real, participante activa, justa, pacífica, libre y con posibilidad de concretar un proceso de desarrollo sostenible.

- 7.6. Con miras a elaborar caminos nuevos de dirección política, este trabajo ha pretendido plasmar una labor imaginativa dirigida a prevenir —en lo posible— la improvisación para el ejercicio de la vocación política responsable. Inmensos costos históricos ha tenido que asumir nuestra Nación, por la designación de personas que no estaban adecuadamente preparadas para el ejercicio del poder.
- 7.7. Las cualidades básicas, propuestas para los nuevos liderazgos, desean advertir cuán decantado debe ser el proceso de formación de los *estadistas* que necesita Colombia.

Las actividades sustantivas buscan definir que el quehacer político, sea el fruto de una acción planeada democrática y estratégicamente. Seguir imponiendo candidatos sin el soporte de partidos y movimientos políticos organizados y estables, puede resultar funesto para la democracia colombiana.

La práctica de las orientaciones psicosociales, facilita que el líder sea eficaz en términos históricos y previene que sea desbordado por los acontecimientos que lo entornan.

- 7.8. Si entendemos que la gobernabilidad democrática es la capacidad del sistema político para ejecutar políticas públicas, dirigidas a la realización de un proyecto, que permita la satisfacción de las necesidades fundamentales de la mayoría de la población; asegure la estabilidad de un orden político democrático; facilite una comunicación ética entre el gobernante los gobernados; y permita una acción eficiente y eficaz, se presenta evidente que necesitamos líderes muy bien formados, para conducir este proceso con responsabilidad histórica.
- 7.9. Quienes aspiramos a seguir construyendo democracia participativa en Colombia, esperamos que las distintas instancias en que es posible modernizar nuestro Estado, contribuyan eficiente y eficazmente a consolidar la gobernabilidad de nuestra gran nación.
- 7.10. La lectura conjunta del texto, está dirigida a favorecer el surgimiento de nuevos conductores políticos capaces de comprometerse en la construcción de una sociedad *justa* (con estructuras que organicen la igualdad ante el poder); *pacífica* (con ausencia de violencia abierta y estructural); *libre* (sin sometimiento a potencia mundial alguna e interrelacionada con todas las naciones) e insertada creativamente en el proceso de globalización con conciencia latinoamericana y con posibilidad de organizar un proceso de *desarrollo sostenible*.

7.11. Las bibliografías han sido preparadas para facilitar la actualización y profundización de temas cruciales para el destino de la democracia colombiana e impulsar la realización de estudios comparados.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- ADRIANZEN M., ALBERTO, "Gobernabilidad, democracia y espacios locales", en *Perfiles latinoamericanos*, México, año 3, n° 5, 1994.
- ALAPE, ARTURO, *El bogotazo*, "Memorias del olvido", Pluma, Bogotá, 1984.
- ATEHORTÚA, CARLOS A., *et. al.*, *Las nuevas políticas territoriales*, FESCOL, Santa Fe de Bogotá, 1993.
- BEJARANO, ANA, "Recuperar el Estado para fortalecer la democracia", en *Análisis político*, n° 22, Santa Fe de Bogotá, 1994.
- BEJARANO, JESÚS ANTONIO, *Una agenda para la paz: aproximaciones desde la teoría de la resolución de conflictos*, Tercer Mundo Editores, Santa Fe de Bogotá, 1995.
- BELIZ, GUSTAVO, *La reinención del Estado: transparencia y eficacia social rumbo al tercer milenio*, México, ILPES. IAP, 1994.
- BERTALANFFY, LUDWING VON, *Teoría general de los sistemas*, Alianza Editorial, Madrid, 1979.
- BOBBIO, NORBERTO, *El futuro de la democracia*, Plaza & Janés, Barcelona, 1985.
- BOBBIO, NORBERTO, *Liberalismo y democracia*, FCE, México, 1986.
- BOBBIO, NORBERTO, *Sociedad y estado en la filosofía moderna*, FCE, México, 1986.
- BOTERO, DARÍO, revista *Politeia*, n° 1-26, Universidad Nacional, Bogotá, 2000.
- CAMACHO, ÁLVARO, *Balance de los estudios. La paz es rentable*, fotocopiado, Fundación de Amigos del Instituto de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales, Departamento Nacional de Planeación, Santa Fe de Bogotá, 1997.
- CÁRDENAS, JORGE HERNÁN y WILLIAM ZAMBRANO (eds.), *Gobernabilidad y reforma del Estado*, Biblioteca Jurídica Diké, Medellín, 1994.
- CÁRDENAS, MIGUEL E., *La internacional socialista en el año 2000*, FESCOL, Santa Fe de Bogotá, 1990.
- CARRIZOSA, JULIO, *Racionalidad ecológica y racionalidad económica en la planificación del uso de los recursos naturales*, VIII Congreso Nacional de Planificación, Santa Fe de Bogotá, 1985.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, *Reforma y democracia*, n° 2, CLAD, Caracas, 1994.

- CEPAL, *Equidad y transformación productiva: un enfoque integrado*, Santiago, 1992.
- CEPAL, *Panorama social*, Naciones Unidas, Santiago, 1994.
- CEPEDA, FERNANDO, *Descentralización y gobernabilidad*, ESAP Publicaciones, Santa Fe de Bogotá, 1994.
- CROZIER, MICHEL, “El crecimiento del aparato administrativo en el mundo de la complejidad, obligaciones y oportunidades: del Estado arrogante al Estado modesto”, en *Memorias del seminario internacional sobre redimensionamiento y modernización de la administración pública en América Latina*, México, 1990.
- Departamento Nacional de Plantación, *Revistas de planeación y desarrollo*, DNP, Santa Fe de Bogotá, 1998.
- DEUTSCH, KARL, *Los nervios del gobierno*, Paidós, Buenos Aires, 1969.
- DEUTSCH, K.W., *Política y gobierno*, FCE, México, 1976.
- DROR, YEHEZKEL, *La capacidad de gobernar*, Cartagena de Indias, Club de Roma, Círculo de Lectores, 1994.
- ECHANDÍA, DARÍO, *Obras selectas*, 5 tomos, Banco de la República, Santa Fe de Bogotá, 1981.
- FREUD, SIGMUND, *Psicología de las masas y análisis del yo*, obras completas, Rueda, t. IX, Buenos Aires, 1953.
- GALÁN, Zamalea Fajardo Editores, Bogotá, 1990.
- GARAY, LUIS JORGE, *Crisis y construcción de sociedad*, ESAP Publicaciones, Santa Fe de Bogotá, 1998.
- GARAY, LUIS JORGE, *Colombia: estructura industrial e internacionalización, 1967-1996*, DNP, COLCIENCIAS, Santa Fe de Bogotá, 1998.
- GARCÍA, ANTONIO, *GAITÁN y el camino de la revolución colombiana*, Ediciones Camilo, Bogotá, 1974.
- GÓMEZ BUENDÍA, HERNANDO, (C.) *¿Para dónde va Colombia?*, Tercer Mundo – COLCIENCIAS, Santa Fe de Bogotá, 1999.
- GONZÁLEZ CASANOVA, PABLO, (coord.), *El Estado en América Latina. Teoría y práctica*, Siglo XXI, México, 1990.
- GONZÁLEZ SALAS, EDGAR, *La experiencia reciente sobre descentralización en Colombia en los sectores de salud y educación*, taller colombovenezolano sobre descentralización, La Guaira, Programa FAUS/ILDIS, 1991.
- GUERRERO, OMAR, “Ingovernabilidad: disfunción y quebranto estructural”, en *Reforma y democracia*, revista del CLAD, Caracas, n° 3, 1995.

Instituto de Estudios Internacionales (1990-1994), *Revista análisis político*, Universidad Nacional de Colombia, Santa Fe de Bogotá, 1994.

JARAMILLO URIBE, JAIME, *Antología del pensamiento político colombiano*, 2 vols., Banco de la República, Bogotá, 1970.

LASSWELL, HAROLD D., *Psicopatología y política*, Buenos Aires, Paidós, 1962.

LEAL, FRANCISCO, *Tras las huellas de la crisis política*, FESCOL-IEPRI - Tercer Mundo Editores, Santa Fe de Bogotá, 1996.

LEAL, FRANCISCO y TOKATLIAN, JUAN, *Orden mundial y seguridad: nuevos desafíos para Colombia y América Latina*, Tercer Mundo – IEPRI, Santa Fe de Bogotá, 1994.

LLERAS, ALBERTO, *Obras selectas. URIBE URIBE*, Biblioteca de la Presidencia de la República, 1987, t. IV.

LLERAS RESTREPO, CARLOS; “CARLOS LLERAS RESTREPO relata la jornada del 9 de abril”, *El Tiempo*, Bogotá, 8 de abril, pág. 1, 1973.

MARTÍNEZ, MARÍA MERCEDES, *Asociación intergubernamental para el desarrollo*, DNP, Santa Fe de Bogotá, 1988.

MEDELLÍN, PEDRO, “La modernización del Estado en América Latina: entre la reestructuración y el reformismo”, en *Reforma y democracia*, revista del CLAD, n° 2, 1994.

MELO, JORGE ORLANDO, “Algunas consideraciones globales sobre modernidad y modernización”, en *Colombia: el despertar de la modernidad*, foro nacional por Colombia, Santa Fe de Bogotá, 1991.

MICHELS, ROBERT, *Los partidos políticos*, Amorrortu, Buenos Aires, 1979, 2 tomos.

Ministerio para las Administraciones Públicas (ed.), *Jornadas para la modernización de las administraciones públicas*, Cuenca, Madrid, 1991.

Ministerio para las Administraciones Públicas, *Plan de modernización de la administración del Estado*, MAP, Madrid, 1992.

Misión Siglo XXI, *La violencia urbana en Colombia: Evidencia empírica y propuestas de política*, Santa Fe de Bogotá, 1994.

MOCKUS, ANTANAS, et. al., *Descentralización y orden público*, FESCOL-MILENIO, Santa Fe de Bogotá, 1997.

MOLINA, GERARDO, *Las ideas liberales en Colombia (1915-1934) (1935-1958)*, vols. 1 y 2, Tercer Mundo, Bogotá, 1980.

MONCAYO, VÍCTOR MANUEL, *Espacialidad y Estado: formas y reformas*, Facultad de Derecho, Universidad Nacional, Santa Fe de Bogotá, 1990.

- MORALES, OTTO, *Liberalismo destino de la patria*, Plaza & Janés, Santa Fe de Bogotá, 1987.
- MÚNERA, LEOPOLDO, *Ruptura y continuidades, poder y movimiento popular en Colombia 1968-88*, Facultad de Derecho, Universidad Nacional, Santa Fe de Bogotá, 1998.
- OSBORN, DAVID e TE GAEBLER, *Reinventando o governo*, ENAP, Brasilia, 1994.
- OSPINA PÉREZ, MARIANO, “Las horas dramáticas en el Palacio Presidencial”, *El Tiempo*, Lecturas Dominicales, Bogotá, 9 de abril de 1973.
- PALACIOS, MARCO, *Entre la legitimidad y la violencia. Colombia 1875-1994*, Norma, Santa Fe de Bogotá, 1995.
- PARDO, RUEDA RAFAEL, “Política regional del gobierno de BELISARIO BETANCUR”, *Economía Colombiana*, n° 182, Santa Fe de Bogotá, 1986.
- PARDO, RODRIGO, PARDO, DIANA, *et. al. Relaciones internacionales. La internacionalización del proceso de paz colombiano, primer informe. La paz es rentable*, DNP, Santa Fe de Bogotá, 1997.
- PECAULT, DANIEL, *Orden y violencia en Colombia*, 2 vols., CEREC - Siglo XXI, Santa Fe de Bogotá, 1987.
- RANGEL, ALFREDO, “Colombia una democracia sin partidos”, en revista *Foro*, n° 10, Foro Nacional por Colombia, Santa Fe de Bogotá, 1989.
- REYES, ALEJANDRO, *et. al. El problema agrario y la paz. Informe de progreso. La paz es rentable*, Universidad Nacional, Santa Fe de Bogotá, 1997.
- ROA SUÁREZ, HERNANDO, *Temas políticos contemporáneos*, ESAP Publicaciones, Santa Fe de Bogotá, 1998.
- ROA SUÁREZ, HERNANDO y JOHAN GALTUNG, *¿Cómo construir la paz en Colombia?*, ESAP Publicaciones, Santa Fe de Bogotá, 1998.
- ROA SUÁREZ, HERNANDO y VICENTE TORRIJOS, *¿Es posible la paz en Colombia?*, ESAP Publicaciones, Santa Fe de Bogotá, 1998.
- ROA SUÁREZ, HERNANDO, “A propósito del proceso de paz en Colombia. Reflexiones y alternativas”, *Revista de la Universidad de la Salle*, n° 30, Bogotá, 2000.
- ROA SUÁREZ, HERNANDO, *El liderazgo político*, Universidad del Valle, Cali, 1996, 3ª edición.
- ROA SUÁREZ, HERNANDO, *La reforma del Estado y la gobernabilidad*, Editora Guadalupe, Santa Fe de Bogotá, 1997.
- ROA SUÁREZ, HERNANDO, “La nueva constitución, URIBE URIBE y los futuros liderazgos”, revista *Politeia*, Universidad Nacional, Bogotá, 1992.
- ROA SUÁREZ, HERNANDO, “Los líderes nacen y se hacen”, *El Mundo*, 10 de noviembre, 1999, Medellín, pág. 2.

- ROA SUÁREZ, HERNANDO, "Liderazgo: cómo, por qué, para qué", *El Espectador*. Magazín dominical, 27 de febrero, Bogotá, 2000, págs. 6 y 7.
- ROJAS, FERNANDO y otros, "Tendencias reorgánicas del Estado colombiano contemporáneo", en: *¿Hacia un nuevo orden estatal en América Latina?: democratización/modernización y actores sociopolíticos*, CLACSO, Buenos Aires, 1990.
- SARMIENTO, EDUARDO, *Reforma y modernización del Estado: la experiencia de Colombia*, ILPES. IIAF, México, 1994.
- SERPA, HORACIO, *El partido liberal y el proceso de paz*, Prensa y papel, Santa Fe de Bogotá, 1999.
- SERPA, HORACIO, *Descentralización, democracia y participación local*, ESAP Publicaciones, Santa Fe de Bogotá, 1997.
- SUNKEL, OSWALDO, "La consolidación de la democracia y del desarrollo de Chile", en: *Revista de la CEPAL* n° 47, Santiago, 1992.
- TIRADO MEJÍA, ÁLVARO, *Descentralización y centralismo en Colombia*, serie Controversia n° 107-108, CINEP, Santa Fe de Bogotá, 1983.
- UPRIMMY, RODRIGO, "Administración de justicia, sistema político y democracia", en: *Justicia y sistema político*, IEPRI-FESCOL, Santa Fe de Bogotá, 1997.
- URIBE URIBE, RAFAEL, *Obras selectas*, Cámara de Representantes, Bogotá, 1979, 2 tomos, J.M.E. compilador.
- VARGAS, ALEJO, *Notas sobre el Estado y las políticas públicas*, Almeida Editores, Santa Fe de Bogotá, 1999.
- VERGARA, CARLOS, "Políticas sociales y gobernabilidad democrática", en: *Investigación en política social: propuestas para una agenda futura*. Ottawa, CIID, 1993.
- WEBER, MAX, *El político y el científico*, Alianza Editorial, Madrid, 1970.
- WEBER, MAX, *Ensayos sobre metodología sociológica*, Amorrortu, Buenos Aires, 1973.
- WIESNER, EDUARDO, *Colombia: descentralización y federalismo fiscal*, Presidencia de la República, DNP, Santa Fe de Bogotá, 1992.
- YOUNES, DIEGO, *Las reformas del Estado y de la administración pública*, Temis, Santa Fe de Bogotá, 1992.
- ZORRO, CARLOS, (ed.), *La investigación en administración pública, hoy*, Imprenta Nacional, Santa Fe de Bogotá, 1998.