

Escuela Superior de Administración Pública
ESAP

Jorge Iván Bula Escobar

*Director General Nacional
ESAP*

Mario Moises Juvinao Daza

*Director
Escuela de Alto Gobierno ESAP*

Carolina Wilches Cortés

Estefany Giiseth Ladino Tellez

Henry David Cardozo Vesga

*Equipo de gestión del conocimiento
Escuela de Alto Gobierno ESAP*

Luisa María Navas Camacho

Julián Adolfo Parrado Triana

*Corrección, diseño y diagramación
Escuela de Alto Gobierno ESAP*



Sobre el autor

Elias Manaced Rey Vasquez

Asesor de la línea de Ética Pública, Integridad y Transparencia de la Escuela de Alto Gobierno de la ESAP. Profesor titular de la Maestría en Ética y Problemas Morales Contemporáneos del Departamento de Filosofía de la Escuela de Ciencias Humanas y Sociales de UNIMINUTO, donde también se ha desempeñado como coordinador académico y director de la Especialización en Ética. Actualmente es profesor e investigador y lidera el Grupo de Investigación Pensamiento Ético y Problemas Morales Contemporáneos (B).

Es investigador asociado reconocido por Minciencias y par evaluador del sistema nacional de ciencia y tecnología. Es doctor en Ciencias Sociales y Humanas de la Pontificia Universidad Javeriana, magíster en Docencia de la Universidad de La Salle, especialista en Pedagogía para el Desarrollo del Aprendizaje Autónomo de la UNAD y licenciado en Filosofía y Letras de la Universidad Santo Tomás.

Su trabajo académico y de investigación se centra en ética pública, integridad y transparencia, filosofía práctica (ética y política), ética de la información y cultura digital, así como en problemáticas educativas relacionadas con evaluación, currículo, didáctica y gestión educativa.

CvLAC https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001350821

Nota de responsabilidad autoral: Las opiniones expresadas son de responsabilidad exclusiva de su autor(a), deben entenderse como una propuesta de valor al debate público y como una contribución a la reflexión para la alta dirección del Estado, la alta gerencia y el alto gobierno. En este sentido, el contenido constituye una creación intelectual protegida por el derecho de autor, en la cual el mismo, conserva los derechos morales que le reconoce la Ley 23 de 1982, así como lo dispuesto en la Decisión Andina 351 de 1993 y la Ley 1915 de 2018. En consecuencia, tales opiniones se entienden emitidas a título personal y no comprometen institucionalmente a la Entidad.

Contenido

1. DEFINICIÓN Y ALCANCE	9
2. CONTEXTUALIZACIÓN	10
2.1 Introducción.....	10
Importancia del problema para el alto gobierno.....	10
Implicaciones teóricas y prácticas del estudio	10
Modelo de Gobernanza Ética para Colombia: fases operativas y actores	11
Objetivo del estudio, temas abordados y relevancia para el alto gobierno.....	11
Metodología en la elaboración del documento	12
<i>Enfoque metodológico</i>	12
<i>Diseño metodológico</i>	13
<i>Criterios de validez y rigor</i>	14
<i>Alcances y limitaciones</i>	15
<i>Principales conclusiones y aportes. Fortalecimiento de las capacidades de gobierno y de la administración pública</i>	16
2.2 Marco de análisis.....	17
Gobernanza transformacional	17
Liderazgo ético-transformacional	18
Corresponsabilidad ciudadana	18
<i>Marco conceptual de la corresponsabilidad ciudadana</i>	19
<i>Fundamento filosófico-político</i>	20
<i>Mecanismos de corresponsabilidad ciudadana</i>	22
<i>Experiencias internacionales comparadas</i>	24
<i>Obstáculos que enfrenta la corresponsabilidad en Colombia</i>	25
<i>Condiciones para que la corresponsabilidad sea efectiva</i>	25
<i>Relación entre corresponsabilidad y legitimidad democrática</i>	26
Confianza en las instituciones.....	27

2.3 caracterización de la problemática	28
Jerarquía de confianza, según institución.....	29
Evolución histórica de la confianza (2020-2025)	29
Preocupaciones emergentes y tendencias sociales	31
Expectativas en las instituciones y legitimidad	31
<i>Corrupción sistémica como causa estructural determinante.....</i>	<i>32</i>
<i>Impunidad estructural y ausencia de rendición de cuentas.....</i>	<i>32</i>
<i>Violencia sistemática y debilidad del monopolio estatal</i>	<i>33</i>
<i>Déficit crítico de voz política</i>	<i>33</i>
<i>Percepción de comportamientos autoritarios.....</i>	<i>34</i>
<i>Debilidad institucional y capital social fracturado.....</i>	<i>34</i>
<i>Influencia indebida y captura del Estado.....</i>	<i>35</i>
<i>Deficiencias en servicios públicos.....</i>	<i>35</i>
<i>Insatisfacción democrática</i>	<i>36</i>
<i>Falta de evidencia, transparencia y comunicación</i>	<i>36</i>
Perspectivas futuras y desafíos.....	37
Percepción de corrupción y transparencia.....	37
Análisis cualitativo de la crisis	40
Consecuencias de la crisis	41

3. CONTRIBUCIONES.....	42
3.1 Elementos propositivos para el alto gobierno y la administración pública.....	42
Liderazgo ético-transformacional en el alto gobierno	42
Mecanismos de corresponsabilidad ciudadana.....	44
3.2 hoja de ruta para la implementación.....	45
Orientaciones estratégicas para la transformación del Estado colombiano.....	46
<i>Orientación estratégica 1. Integridad pública, como fundamento de legitimidad.....</i>	<i>47</i>
<i>Orientación estratégica 2. Transparencia estratégica y trazabilidad estatal.....</i>	<i>48</i>
<i>Orientación estratégica 3. Corresponsabilidad social y participación incidente en lo público</i>	<i>49</i>
<i>Orientación estratégica 4. Innovación pública para la transformación institucional.....</i>	<i>50</i>
<i>Propuesta de Modelo de Gobernanza Ética para Colombia.....</i>	<i>50</i>
<i>Enfoque funcional del MGEC</i>	<i>51</i>
<i>Mapa de actores del MGEC</i>	<i>52</i>
<i>Fases de la implementación del MGEC.....</i>	<i>53</i>
<i>Fundamento normativo del MGEC.....</i>	<i>55</i>
<i>Instrumentos operativos del MGEC.....</i>	<i>56</i>
<i>Indicadores estratégicos de evaluación del MGEC.....</i>	<i>57</i>
<i>Síntesis estructural del modelo MGEC</i>	<i>58</i>
<i>Condiciones de implementación territorial del MGEC.....</i>	<i>59</i>

4. Colofón	60
4.1 Síntesis de las contribuciones	60
Contribuciones generales de la investigación	60
Sobre la crisis de legitimidad gubernamental.....	61
Sobre el papel del liderazgo en la función pública.....	61
Sobre los mecanismos de corresponsabilidad social.....	62
Sobre el propósito central del documento técnico	62
Recomendaciones estratégicas.....	63
Para el alto gobierno.....	63
Para las instituciones públicas.....	64
Para la ciudadanía, en general, y la sociedad civil organizada	64
Para la política pública	64
Líneas futuras de investigación	65
4.2 REFERENCIAS	66
4.3. GLOSARIO.....	77

Figuras

Figura 1. Puesta en marcha escalonada del Modelo de Gobernanza Ética para Colombia.....	53
Gráfica 1. Escalafón de los países en confianza institucional .2025.....	28
Gráfica 2. Colombia 2016-2021. Porcentaje de las personas que creen que más de la mitad o todos los políticos son corruptos.....	38
Gráfica 3. Colombia 2021. Porcentaje de percepción sobre el grado de corrupción entre los políticos	38

Tablas

Tabla 1. Diferencia entre participación y corresponsabilidad	19
Tabla 2. Teorías de democracia deliberativa y justicia social	20
Tabla 3. Normas que respaldan la corresponsabilidad en Colombia.....	21
Tabla 4. Casos de corresponsabilidad en Colombia	23
Tabla 5. Experiencias internacionales de corresponsabilidad	24
Tabla 6. Obstáculos para el ejercicio de la corresponsabilidad	25
Tabla 7. Condiciones habilitantes de la corresponsabilidad.....	25
Tabla 8. Dimensiones de la gobernanza ética.....	46
Tabla 9. Líneas estratégicas para fortalecer la integridad pública	47
Tabla 10. Líneas operativas para que haya transparencia estratégica	48
Tabla 11. Mecanismos de corresponsabilidad social en la gestión pública colombiana.	49
Tabla 12. Principios rectores del MGEC.....	51
Tabla 13. Componentes operativos del MGEC.....	51
Tabla 14. Actores y sus roles en el MGEC.....	52
Tabla 15. Desarrollo técnico de las fases del MGEC	54
Tabla 16. Normas y políticas relacionadas con el MGEC	55
Tabla 17. Instrumentos del MGEC	56
Tabla 18. Indicadores del MGRC, según dimensión del modelo.	57
Tabla 19. Resumen de los componentes del MGEC y sus características	58
Tabla 20. Rutas de aplicación del MGEC, según ámbito territorial.....	59
Tabla 21. Sublíneas de investigación de la línea <i>Ética pública, integridad y transparencia</i>	65

1. DEFINICIÓN Y ALCANCE

1.1 Liderazgo ético y corresponsabilidad: estrategias para superar la desconfianza en las instituciones y fortalecer el modelo Estado-sociedad en Colombia.

1.2 RESUMEN DEL DOCUMENTO

Colombia atraviesa una crisis estructural de confianza en las instituciones que amenaza la legitimidad democrática. Solo el 31 % de la ciudadanía confía en su gobierno y el 74 % percibe la corrupción como un problema creciente (Edelman, 2024). Esta desconfianza se refleja en baja participación ciudadana, percepción de injusticia y en distanciamiento entre la sociedad y las instituciones.

En ese contexto, el presente documento compila la investigación que identifica como causas principales del problema la debilidad de la autoridad moral del alto gobierno en el ejercicio de un *liderazgo ético-transformacional*, así como la limitada efectividad de las estrategias orientadas a promover la *corresponsabilidad ciudadana*.

Desde un enfoque cualitativo, documental e interpretativo, la investigación se desarrolla en cuatro fases: contextualización teórica, análisis documental, estudio de casos comparados y síntesis interpretativa. Su marco teórico articula los conceptos de *gobernanza transformacional*, *liderazgo ético-transformacional* y *corresponsabilidad ciudadana*, entendidos como pilares de legitimidad estatal. Este liderazgo se fundamenta en la autoridad moral expresada en coherencia, ejemplo e integridad e incorpora componentes de influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada.

Ante el diagnóstico de fragmentación institucional, débil coordinación intergubernamental y resistencia cultural al cambio, el estudio propone un modelo para la aplicación ética: el *Modelo de Gobernanza Ética para Colombia (MGEC)*, basado en cuatro pilares: liderazgo ético estatal, transparencia estratégica, corresponsabilidad ciudadana e innovación pública colaborativa. Incluye herramientas como la huella de decisión pública, matrices de riesgos éticos, mesas MGEC y pactos territoriales de integridad.

El documento concluye que superar el déficit de confianza exige una transformación ética del Estado y que esta se con mediante un nuevo acuerdo social sustentado en integridad, transparencia y corresponsabilidad ciudadana.

1.3 Palabras clave:

Liderazgo ético-transformacional, corresponsabilidad ciudadana, confianza en las instituciones, gobernanza ética, integridad pública

2. CONTEXTUALIZACIÓN

2.1 Introducción

Importancia del problema para el alto gobierno

En Colombia, la crisis de confianza en las instituciones, evidenciada por indicadores alarmantes—solo el 31 % de la ciudadanía confía en su gobierno y el 74 % percibe crecimiento de la corrupción (Ownby, 2024)—representa un desafío directo a la legitimidad democrática y a la gobernabilidad efectiva (Edelman, 2024).

El problema central de esa crisis radica en la baja autoridad moral del alto gobierno (OCDE, 2024a y 2024b), en el ejercicio de un liderazgo ético-transformacional y en la limitada eficacia de las estrategias de corresponsabilidad ciudadana.

Ello dificulta la restauración de la confianza pública y el fortalecimiento del modelo Estado-sociedad. Esta problemática impacta tanto la estabilidad política, como la implementación de políticas públicas, la cohesión social y la percepción internacional del país.

Para el alto gobierno, la relevancia de lo mencionado es estratégica: su capacidad de liderar procesos de transformación y consolidar la legitimidad estatal depende, en última instancia, de su autoridad ética y de su habilidad para generar cooperación social operativa.

Implicaciones teóricas y prácticas del estudio

El estudio parte de enfoques avanzados en gobernanza transformacional, liderazgo ético-transformacional y corresponsabilidad ciudadana, integrados como dimensiones interdependientes en la consolidación de la legitimidad estatal. Desde la teoría política, se fundamenta en nociones deliberativas (Habermas, 1998) y en los conceptos de justicia como equidad (Rawls, 2001), acción política responsable (Arendt, 1993) y capacidades democráticas (Sen, 1999), con lo que se busca legitimar la corresponsabilidad como forma avanzada de democracia. El liderazgo ético se conceptualiza más allá de la autoridad formal y abarca influencia moral, coherencia y servicio público, pilares imprescindibles para reconstruir el vínculo Estado-sociedad en contextos de erosión de confianza.

En el plano operativo, las conclusiones del estudio permiten diseñar instrumentos y modelos de intervención directa para el alto gobierno. Entre ellos, el Modelo de Gobernanza Ética para Colombia (MGEC), sistemas nacionales de integridad, matrices de riesgos de corrupción y mecanismos de corresponsabilidad vinculante (presupuestos participativos, observatorios ciudadanos, veedurías de tercera generación). Estas herramientas superan el enfoque exclusivamente normativo, lo que permite monitorear y ajustar la gestión estatal en tiempo real mediante indicadores de coherencia institucional, transparencia y legitimidad participativa.

Modelo de Gobernanza Ética para Colombia: fases operativas

Caracterización de prácticas de liderazgo ético-transformacional en el alto gobierno.

- Análisis de mecanismos de corresponsabilidad ciudadana existentes y su efectividad.
- Formulación de orientaciones estratégicas y propuestas de modelos integrados.
- Diagnóstico de brechas y desafíos institucionales en la legitimidad estatal.

La relevancia del contenido Modelo de Gobernanza Ética para Colombia (MGEC) para el alto gobierno reside en que el modelo provee un marco diagnóstico y operativo para comprender y transformar los factores que inciden en la gobernanza legítima. Lo hace mediante estrategias verificables y adaptables, de manera que posiciona a las personas dirigentes como agentes pedagógicos y morales de cambio institucional.

Objetivo del estudio, temas abordados y relevancia para el alto gobierno

El propósito general del documento es analizar el ejercicio del liderazgo ético-transformacional en el alto gobierno como estrategia para impulsar la corresponsabilidad ciudadana, superar la crisis de confianza en las instituciones y fortalecer tanto la legitimidad estatal, como la participación efectiva en la gestión pública.

Se destacan los siguientes temas: la gobernanza transformacional, el liderazgo ético-transformacional, la corresponsabilidad ciudadana y la confianza en las instituciones. Además, se hace una caracterización de la crisis de esta confianza en Colombia. Finalmente, se entrega una propuesta el MGEC al alto gobierno y a la administración pública.

Metodología en la elaboración del documento

La presente investigación utilizó un enfoque cualitativo de carácter documental e interpretativo. Con ese enfoque, se orientó a comprender en profundidad los significados, dinámicas y relaciones entre el liderazgo ético-transformacional del alto gobierno colombiano, la corresponsabilidad ciudadana y la confianza institucional.

Desde esta perspectiva, el conocimiento no se concibe como una mera acumulación de datos, sino como una construcción reflexiva y crítica que emerge del diálogo entre la teoría, los documentos analizados y los contextos políticos e institucionales (Creswell, 2009; Flick, 2015).

Enfoque metodológico

El enfoque cualitativo-documental permite analizar fenómenos sociales complejos que implican valores, percepciones y prácticas simbólicas, más que variables cuantificables. Según Hernández, Fernández y Baptista (1997), este tipo de metodología busca interpretar la realidad a partir de los significados que los actores sociales atribuyen a sus acciones y es apropiada cuando el objetivo es comprender procesos de legitimación, liderazgo ético y confianza institucional.

La estrategia documental se centra en el análisis de fuentes primarias y secundarias —documentos oficiales del Gobierno colombiano, informes de organismos multilaterales (OCDE, ONU, Banco Mundial), legislación nacional, planes de desarrollo y políticas públicas—, junto con literatura académica especializada en liderazgo ético, gobernanza pública e integridad institucional.

Diseño metodológico

El diseño consta de cuatro fases interrelacionadas, que permiten abordar el problema con un enfoque progresivo y sistemático:

1. Fase de contextualización teórica. Se hace una revisión sistemática de la literatura sobre liderazgo ético-transformacional, integridad pública y confianza institucional. Esta fase se fundamenta en el modelo de revisión sistemática propuesto por Okoli (2015), orientado a identificar tendencias, vacíos teóricos y enfoques emergentes relevantes para el estudio.

2. Fase de análisis documental. Se aplica la técnica de análisis de contenido (Bardin, 2011) a documentos oficiales y académicos. El propósito es identificar categorías analíticas relacionadas con la autoridad moral del alto gobierno, la ética del liderazgo, la participación ciudadana y la legitimidad institucional. Se emplea una codificación temática mixta (inductiva-deductiva), para garantizar el equilibrio entre la teoría existente y los hallazgos emergentes.

3. Fase de estudio de casos. Sobre la base de criterios de pertinencia y representatividad, se desarrolla un estudio comparado de casos emblemáticos¹, tanto nacionales, como internacionales, que hayan aplicado estrategias exitosas de liderazgo ético y de corresponsabilidad ciudadana. Esta técnica permite identificar buenas prácticas, transferibles al contexto colombiano. Yin (2003) sostiene que los estudios de caso son apropiados cuando se busca comprender fenómenos contemporáneos en su contexto real y con múltiples fuentes de evidencia.

4. Fase de síntesis interpretativa. En esta etapa se integran los hallazgos teóricos y los empíricos mediante una síntesis interpretativa, articulando las categorías de liderazgo ético, confianza institucional y corresponsabilidad. Esta síntesis sirve de base para formular orientaciones estratégicas y recomendaciones de política pública orientadas fortalecer el modelo Estado-sociedad y a construir legitimidad ética en la alta dirección pública.

¹ Casos internacionales

a. Brasil. Presupuesto participativo de Porto Alegre: modelo pionero de gestión colectiva de recursos municipales que permite a la ciudadanía decidir en forma directa sobre la inversión pública local.

b. México. Contralorías sociales: sistema de control ciudadano sobre la inversión pública, que fortalece la formación ciudadana en control fiscal. Estrategia GovLab: iniciativa de innovación pública colaborativa.

c. Chile. Consejos de la Sociedad Civil (Cosoc): espacios permanentes de diálogo entre gobierno y ciudadanía, que fortalecen los espacios deliberativos.

d. España. Foros ciudadanos municipales: modelo de gobernanza colaborativa local que permite la evaluación conjunta de políticas públicas.

e. Uruguay. Cabildos abiertos barriales: mecanismos de democracia directa para resolver en forma colectiva problemas locales. Modelo de Gobierno Digital: enfocado en accesibilidad, trazabilidad y empoderamiento ciudadano.

Países referentes en materia de integridad pública: Uruguay, Costa Rica y Nueva Zelanda se mencionan como ejemplos en los que la integridad pública ha sido la base de la confianza ciudadana, lo que permite impulsar reformas profundas en transparencia, innovación pública y gobernanza colaborativa.

Casos nacionales

a. Presupuesto participativo de Medellín: inversión comunitaria en comunas y corregimientos (5 % del presupuesto local). Resultado: fortalecimiento de organización social y corresponsabilidad.

b. Modelo Civicco – EAFIT: laboratorios ciudadanos de cocreación. Resultado: solución colaborativa de problemas urbanos.

c. Red de veedurías de Nariño: control ciudadano en infraestructura. Resultado: disminución de riesgos de corrupción.

d. Pactos territoriales de Bogotá: gestión corresponsable de convivencia. Resultado: reducción de conflictos comunitarios.

Criterios de validez y rigor

El estudio se valida mediante triangulación de fuentes (literatura científica, documentos oficiales y estudios de caso) y con la coherencia teórico-metodológica. Para hacerlo, se siguen los criterios de credibilidad, transferibilidad y consistencia y confirmabilidad propuestos por Lincoln y Guba (1985)².

Asimismo, se aplican principios éticos de investigación social, de modo que se garanticen el respeto a las fuentes, la transparencia analítica y la objetividad interpretativa.

² Lincoln y Guba (1985) proponen cuatro criterios para evaluar la calidad y la confiabilidad de la investigación cualitativa.

a. Credibilidad (validez interna): se refiere a la confianza en la “verdad” o autenticidad de los hallazgos de la investigación. Es el equivalente cualitativo de la validez interna en investigación cuantitativa (Hidalgo, 2005; Arias y Giraldo, 2011; Alexander, 2019). Se logra cuando los hallazgos del estudio se reconocen como “reales” o “verdaderos” tanto por:

- Las personas que participaron en el estudio.
- Las que han experimentado el fenómeno estudiado.

b. Transferibilidad (validez externa): es análoga a la validez externa o generalización en investigación cuantitativa. Se refiere a la posibilidad de trasladar o aplicar los resultados a otros contextos, poblaciones o grupos (Arias y Giraldo, 2011; Alexander, 2019). Lincoln y Guba señalan que la transferibilidad depende de la similitud entre contextos. No se trata de hacer una generalización de manera automática, sino de evaluar la semejanza entre el contexto donde se realizó la investigación y aquel donde se desea aplicar (Arias y Giraldo, 2011).

c. Consistencia (confiabilidad): se refiere a la estabilidad de los datos a lo largo del tiempo y en diferentes condiciones. Es el equivalente a la confiabilidad en investigación cuantitativa.

Este criterio asegura que:

- Los hallazgos sean consistentes y que podrían repetirse en circunstancias similares.
- Otros investigadores que estudien la misma situación llegarían a conclusiones similares (Arias y Giraldo, 2011).

d. Confirmabilidad (neutralidad): se refiere a la objetividad y a la neutralidad en el análisis, de manera que se asegure que los hallazgos están determinados por quienes participan y por datos, no por sesgos, motivaciones o intereses de quien investiga (Arias y Giraldo, 2011).

Alcances y limitaciones

El documento hace aportes en los planos teórico, de diagnóstico y propositivo al presentar un marco para comprender y tratar la crisis de legitimidad institucional en Colombia. Su principal fortaleza es la integración sistemática de literatura especializada, análisis documental, revisión normativa, estudio comparado internacional y la formulación de un modelo operativo coherente con los estándares de integridad y buen gobierno. Esta arquitectura metodológica permite comprender de manera holística las dinámicas que afectan la confianza pública y abre posibilidades para intervenirlas con criterios de validez académica y de pertinencia institucional.

Las limitaciones identificadas corresponden de manera natural al enfoque cualitativo-documental adoptado en el estudio. Más que debilidades, constituyen delimitaciones explícitas y conscientes del alcance investigativo, propias de un ejercicio orientado a la construcción conceptual y al análisis interpretativo. Aunque el estudio cumple de manera efectiva su propósito de generar insumos estratégicos para formular y fortalecer políticas públicas, es claro que su alcance podría ampliarse mediante la incorporación de investigación empírica aplicada, trabajo de campo directo y evaluaciones de impacto en escenarios reales de implementación. Dichas fases permitirían validar, ajustar y profundizar las propuestas formuladas.

En conjunto, el documento representa un aporte sustantivo al campo de la ética pública, la gobernanza colaborativa y del fortalecimiento de la legitimidad democrática en Colombia. Al ofrecer un análisis integrado y una propuesta de valor académico-operativo, establece bases sólidas para investigaciones futuras y para la acción institucional transformadora orientada a mejorar los estándares de integridad y confianza ciudadana.

El alcance de la investigación es, en lo fundamental, analítico y propositivo. Su intención no es establecer correlaciones estadísticas, ni generar conclusiones de tipo cuantitativo, sino comprender los factores que configuran la autoridad moral del alto gobierno y su relación con la corresponsabilidad ciudadana. Con esta perspectiva, el estudio aporta insumos conceptuales y estratégicos que contribuyen a fortalecer la integridad pública y la legitimidad del liderazgo gubernamental, elementos esenciales para consolidar un modelo Estado-sociedad más confiable, transparente y participativo.

Principales conclusiones y aportes. Fortalecimiento de las capacidades de gobierno y de la administración pública.

La superación de la crisis de legitimidad institucional necesita una transformación profunda del ejercicio estatal mediante la integración de la ética pública, del liderazgo transformador y de la corresponsabilidad social. En esa perspectiva, algunas de las mayores contribuciones del estudio son:

- **Modelo de Gobernanza Ética para Colombia (MGEC):** marco operativo fundamentado en liderazgo ético estatal, transparencia estratégica, corresponsabilidad ciudadana e innovación pública colaborativa, con instrumentos aplicables en todos los niveles del Estado.

- **Recomendaciones estratégicas:** implementación de sistemas nacionales de integridad (SNIP), institucionalización de códigos éticos para altos cargos, matrices de riesgos de corrupción, fortalecimiento de observatorios ciudadanos y veedurías digitales.

- **Indicadores verificables:** metas anuales y métodos de monitoreo para integridad directiva, transparencia, participación incidente, confianza pública y proyectos de innovación institucional. Con ellos, se proporcionan parámetros mensurables para la gestión y la evaluación gubernamentales.

- **Experiencias comparadas y aprendizaje internacional:** adaptación de buenas prácticas de países referentes (Uruguay, Brasil, México, Chile, España), destacando la importancia de una institucionalidad participativa, de incentivos públicos y de espacios deliberativos permanentes.

- **Líneas futuras de investigación:** promoción de estudios aplicados en ética pública, gobernanza colaborativa e innovación institucional, recomendando combinar metodologías mixtas y estudios longitudinales en el seguimiento continuo del impacto del liderazgo ético en la legitimidad democrática.

En última instancia, el futuro democrático de Colombia dependerá de la capacidad del alto gobierno para activar—mediante coherencia ética y corresponsabilidad vinculante—la participación ciudadana. En esa forma, se restaura la confianza colectiva y se garantiza la sostenibilidad del pacto social sobre la base de principios de justicia, transparencia y moralidad operativa.

2.2 Marco de análisis

El marco de análisis de la investigación, que presenta el documento técnico que ahora se entrega, se inscribe en la línea temática *Ética pública, integridad y transparencia*, de la Escuela de Alto Gobierno (EAG) de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP). Esta línea se orienta a fortalecer la integridad pública, la transparencia institucional y la toma de decisiones basadas en principios éticos. A la vez, se sustenta en marcos normativos, entre ellos, la Ley 2016 de 2020, y en estándares internacionales de buen gobierno.

La línea temática mencionada busca dotar a las personas líderes del alto gobierno de referentes conceptuales y de capacidades prácticas para enfrentar dilemas éticos, promover la rendición de cuentas y consolidar la confianza ciudadana. En correspondencia con dicho propósito, el marco de análisis de

esta investigación integra enfoques contemporáneos sobre gobernanza transformacional, liderazgo ético-transformacional, corresponsabilidad ciudadana y confianza institucional, comprendidos como dimensiones interdependientes en la consolidación de la legitimidad estatal y en la reconstrucción del vínculo entre el Estado y la sociedad colombiana. De ese modo, el documento desarrolla los fundamentos teóricos que permiten comprender el papel del alto gobierno como agente ético de transformación en un contexto caracterizado por crisis de confianza y fragilidad institucional.

A continuación, se entregan los conceptos que orientan la interpretación de las dinámicas actuales de legitimidad democrática en Colombia: gobernanza transformacional, liderazgo ético-transformacional y corresponsabilidad ciudadana.

Gobernanza transformacional

La gobernanza transformacional se concibe como una forma avanzada de gestión pública que busca, además de eficiencia administrativa, la reconfiguración ética, institucional y cultural del poder público. A diferencia de los modelos burocráticos tradicionales, este enfoque promueve la adaptabilidad, la corresponsabilidad ciudadana y la innovación pública (Termeer, Dewulf & Biesbroek, 2017).

Desde una perspectiva teórica, la gobernanza transformacional se asocia con la idea de “gobernar en red”, en la que el Estado deja de ser un ente jerárquico y se convierte en un facilitador de procesos colaborativos entre instituciones, sociedad civil y ciudadanía (Rhodes, 2017; Kooiman, 2003). En este sentido, su propósito es construir capacidades institucionales que respondan a los desafíos del entorno y fomenten una cultura política basada en la confianza y la participación.

En el contexto colombiano, alcanzar esta forma de gobernanza exige que haya varias condiciones: (1) capacidad adaptativa institucional, entendida como la habilidad del Estado para anticipar y responder a crisis políticas y sociales mediante estructuras flexibles e innovadoras (Lacambra, Suárez, Ori y otros, 2015; UNSDG, 2023); (2) articulación multinivel, que implica la coordinación entre distintos ámbitos de gobierno y sectores, orientada a la coherencia y eficacia de las políticas públicas (Cepal, 2024a, 2024b; Sotomayor, Rodrigues, Rodríguez y otros, 2023; Molina, 2022); y (3) renovación democrática, expresada en la apertura de espacios de deliberación y control ciudadano que fortalezcan la legitimidad estatal (Transparencia por Colombia, 2020; Rosanvallon, 2006).

La gobernanza transformacional supone, en últimas, una ética pública basada en la corresponsabilidad y en la búsqueda de resultados sostenibles que superen los ciclos políticos inmediatos.

Liderazgo ético-transformacional

El liderazgo ético-transformacional es una categoría analítica central en la investigación, pues, articula la dimensión moral del ejercicio del poder con la capacidad de inspirar transformaciones institucionales y sociales. Según Burns (1978) y Bass & Riggio (2006), este tipo de liderazgo transforma tanto a las personas líderes, como a quienes les siguen, de manera que eleva sus niveles de motivación, compromiso y propósito ético común.

En la esfera pública, el liderazgo ético-transformacional se manifiesta en la autoridad moral derivada del ejemplo, la coherencia y la integridad, más que del poder formal (Zambrano 2023; Melgar y Alvarenga, 2024). Este enfoque resulta esencial en el contexto colombiano, donde la desconfianza hacia las élites políticas ha deteriorado la legitimidad del Estado (Quiroz, 2019; Moreno y Osorio, 2022; Piedrahita-Bustamante, 2025).

Los componentes fundamentales de la categoría son: influencia idealizada, que promueve la identificación con los valores institucionales; motivación inspiradora, que moviliza emociones y compromisos

colectivos hacia el bien común; estimulación intelectual, que impulsa la creatividad y la innovación en la resolución de problemas públicos, y consideración individualizada, que reconoce la diversidad y las necesidades particulares de la ciudadanía (Bass & Riggio, 2006).

En términos del ámbito local, el Centro de Análisis Político de la Universidad Eafit (2025) ha identificado cinco focos clave del liderazgo ético-transformacional en Colombia: escucha activa, inspiración transformacional, liderazgo de servicio, adaptabilidad y autenticidad. Estas dimensiones no solo fortalecen la legitimidad institucional, sino que potencian el papel del Estado como agente pedagógico y moral ante la sociedad.

Finalmente, el liderazgo contemporáneo debe integrar el trinomio diversidad–innovación–ética (Mazurek y Canese, 2024), en el que la pluralidad social, la creatividad institucional y la integridad pública se conjugan como principios del ejercicio del poder legítimo y transparente.

Corresponsabilidad ciudadana

La corresponsabilidad ciudadana se configura como un principio de cogobernanza democrática, en el que Estado y ciudadanía comparten la responsabilidad en la construcción, gestión y evaluación de lo público (Palomo-Villa & Gallego-Betancourth, 2023). Este enfoque supera las visiones asistencialistas o paternalistas del Estado al promover un modelo de colaboración activa que reconoce la agencia ciudadana como un recurso fundamental para la legitimidad institucional.

En la teoría política deliberativa, la corresponsabilidad implica interacción simétrica entre gobernantes y gobernados, basada en el reconocimiento mutuo, el diálogo y la transparencia (Habermas, 1996). Ello requiere fortalecer los mecanismos de participación ciudadana en tres dimensiones: formulación de políticas públicas, mediante procesos de cocreación y deliberación inclusiva; provisión de bienes públicos, por medio de presupuestos participativos, veedurías y control social, y construcción de capital social, entendido este como el entramado de confianza y cooperación que sostiene la acción colectiva (Ostrom, 2010).

La corresponsabilidad es, por tanto, un instrumento ético y operativo con el que se rearticula el vínculo entre el Estado y la ciudadanía, pues promueve una cultura cívica de confianza y participación responsable.

Marco conceptual de la corresponsabilidad ciudadana

El concepto de corresponsabilidad ciudadana ha evolucionado en la teoría democrática y en la administración pública. Se define como la relación de cooperación entre Estado y ciudadanía para construir, gestionar y evaluar lo público, en la que ambas partes asumen responsabilidades diferenciadas, pero, complementarias (Palomo-Villa y Gallego-Betancourth, 2023).

Según Cunill-Grau (2012), la corresponsabilidad no se reduce a una participación voluntaria, sino que constituye un principio de gobierno compartido, basado en la colaboración y la incidencia (véase tabla 1).

Tabla 1. Diferencia entre participación y corresponsabilidad

Concepto	Características	Grado de incidencia
Participación ciudadana	Opinión/consulta en decisiones públicas.	Limitado
Control social	Vigilancia de gestión pública.	Medio
Corresponsabilidad ciudadana	Toma compartida de decisiones Estado-sociedad.	Alto

Fuente: Elaboración propia.

La participación convencional es insuficiente para transformar la gobernanza. La corresponsabilidad implica una dimensión vinculante, en la que las decisiones ciudadanas tienen efectos reales en las políticas públicas (Espinosa, 2009).

Fundamento filosófico-político

El enfoque de corresponsabilidad está respaldado por teorías de democracia deliberativa y justicia social. La tabla 2 nombra esas teorías.

Tabla 2. Teorías de democracia deliberativa y justicia social

Autor o autora	Aporte	Relación con responsabilidad
Jürgen Habermas	Democracia deliberativa	Legitimidad decisiones públicas mediante el diálogo racional (Habermas, 1998).
Hannah Arendt	Acción política y espacio público	Resalta el papel activo de la ciudadanía en lo público (Arendt, 1993)
John Rawls	Justicia como equidad	Establece la cooperación social como base de una sociedad justa (Rawls, 2001)
Amartya Sen	Capacidades democráticas	Destaca la importancia de la participación como libertad pública (Sen, 1999)

Los marcos conceptuales que nombra la tabla 2 legitiman la corresponsabilidad como una forma avanzada de democracia que fortalece la gobernanza colaborativa y la legitimidad institucional.

Marco normativo de la corresponsabilidad ciudadana en Colombia

El marco normativo colombiano incorpora la corresponsabilidad como principio constitucional (*Constitución Política, 1991*) derivado del artículo 95 de la Carta Magna, que establece el deber ciudadano de “participar en la vida política, cívica y comunitaria del país”. Este principio se desarrolla mediante la legislación de participación ciudadana y las políticas públicas que promueven el gobierno abierto y la democratización de la gestión pública.

La tabla 3 presenta las principales normas que respaldan la corresponsabilidad en Colombia.

Tabla 3. Normas que respaldan la corresponsabilidad en Colombia

Norma	Aporte	Relación con responsabilidad
Constitución política (1991). Arts 1, 2, 40 y 95	Participación y deber ciudadano	Reconocimiento de la soberanía popular y de la responsabilidad mutua Estado - sociedad.
Ley 134 de 1994	Mecanismo de participación ciudadana	Referendo, cabildo abierto, plebiscito.
Ley 850 de 2003	Veedurías ciudadanas	Control social ciudadano.
Ley 1757 de 2015	Fortalecimiento de la participación democrática	Define corresponsabilidad como principio.
Decreto 1535 de 2022	Fortalecimiento de las capacidades de la ciudadanía y promoción de una mayor inclusión y equidad	Mecanismos deliberativos permanentes.
Documento Conpes 3654 de 2010	Rendición de cuentas	Tranparencia y control social.
Documento Conpes 4070 de 2021	Política de Gobierno Abierto	Incidencia ciudadana en decisiones públicas.
Modelo Integrado de Planeación y Gestión, MIPG: Decreto 1499 de 2017	Gestión pública con participación	Institucionalización de la participación en entidades públicas.

En particular, la Ley 1757 de 2015 define en forma explícita que la participación debe promover escenarios de colaboración y corresponsabilidad entre todos los actores del sistema político. Por su parte, el Documento Conpes 4070 de 2021 reconoce que la corresponsabilidad es necesaria para resolver la distancia entre la ciudadanía y las instituciones.

Mecanismos de corresponsabilidad ciudadana

Los mecanismos de corresponsabilidad son instrumentos que permiten activar la participación incidente de la ciudadanía en la toma de decisiones colectivas. Se clasifican en tres dimensiones: planeación conjunta, ejecución compartida y control social.

Los *mecanismos de planeación conjunta* son:

- Planeación participativa (Ley 152 de 1994): formulación de planes de desarrollo territoriales con participación ciudadana.
- Consejos Territoriales de Planeación (CTP): espacios consultivos y deliberativos donde representantes sociales contribuyen a tomar decisiones de política pública.
- Audiencias públicas de planeación: permiten construir lineamientos de políticas públicas sobre la base de propuestas ciudadanas.

Los *mecanismos de ejecución compartida* son:

- Presupuestos participativos (PP): La ciudadanía define inversión pública local. Casos destacados: Medellín (5 % del presupuesto local), Pasto y Bogotá.
- Obras con participación comunitaria: modalidad en la que la comunidad ejecuta recursos públicos directamente (Decreto 092 de 2017).
- Pactos ciudadanos de corresponsabilidad: acuerdos colectivos para resolver problemáticas públicas específicas (seguridad, convivencia, ambiente).

Los *mecanismos de control social* son:

- Veedurías ciudadanas: supervisión de inversiones públicas. Decreto 092 de 2017. Este decreto se relaciona con la supervisión, pues, busca asegurar la transparencia y el control sobre los recursos públicos invertidos a través de entidades privadas.
- Rendición de cuentas obligatoria (Documento Conpes 3654): diálogo sobre gestión pública.
- Control social digital: plataformas como SECOP II, Mapa Inversiones y datos.gov.co facilitan vigilancia ciudadana.

Experiencias de corresponsabilidad en Colombia

La tabla 4 muestra experiencias que indican que la corresponsabilidad es viable cuando existen condiciones institucionales de apoyo, transparencia y pedagogía ciudadana.

Tabla 4. Casos de corresponsabilidad en Colombia

Caso	Descripción	Resultado
Presupuesto Participativo – Medellín.	Inversión comunitaria en comunas y corregimientos.	Fortalecimiento de organización social y corresponsabilidad.
Modelo Civico – Eafit	Laboratorios ciudadanos de cocreación	Solución colaborativa de problemas urbanos.
Red de Veedurías del departamento de Nariño.	Control ciudadano en infraestructura	Disminución de riesgos de corrupción
Pactos territoriales – Bogotá	Gestión corresponsable de convivencia.	Reducción de conflictos comunitarios

Experiencias internacionales comparadas

El análisis comparado permite identificar buenas prácticas de corresponsabilidad que han fortalecido la gobernanza democrática en otros países. La tabla 5 presenta varias experiencias internacionales.

Tabla 5. Experiencias internacionales de corresponsabilidad.

País	Mecanismo	Características	Resultado
Brasil	Presupuesto participativo (Porto alegre)	Gestión colectiva de recursos municipales.	Fortalecimiento de organización social y corresponsabilidad.
México	Contralorías sociales	Control ciudadano en inversión pública.	Solución colaborativa de problemas urbanos.
Chile	Consejos de la sociedad civil (Cosoc)	Diálogo permanente gobierno-ciudadanía.	Disminución de riesgos de corrupción.
España	Foros ciudadanos municipales	Gobernanza colaborativa local.	Reducción de conflictos comunitarios
Uruguay	Cabildos abiertos barriales	Democracia directa.	Resolución colectiva de problemas locales.

Estas experiencias demuestran que para sembrar la corresponsabilidad se requiere de una institucionalidad participativa sólida, de incentivos públicos y de espacios permanentes de deliberación ciudadana (Avritzer, 2017; Subirats, 2010).

Obstáculos que enfrenta la corresponsabilidad en Colombia

Aunque existe un marco normativo avanzado, hay barreras estructurales que afectan el ejercicio de la corresponsabilidad y su efectividad. La tabla 6 indica cuáles son esas barreras.

Tabla 6. Obstáculos para el ejercicio de la corresponsabilidad.

Tipos de obstáculos	Descripción
Institucionales	Burocracia rígida, baja transparencia, politización
Culturales	Desconfianza histórica en el Estado y apatía política
Socioeconómicos	Desigualdad de capacidades para participar.
Tecnológicos	Brecha digital, que limita la participación en la virtualidad.
Pedagógicos	Falta de educación para la ciudadanía en materia de incidencia

Como señala Cunill-Grau (2014), la mera existencia de mecanismos no garantiza su efectividad: es preciso que haya voluntad institucional, acceso a información pública y capacidad ciudadana.

Condiciones para que la corresponsabilidad sea efectiva

Para garantizar que los mecanismos de corresponsabilidad sean realmente incidentes y sostenibles, es necesario contar con condiciones habilitantes. La tabla 7 presenta esas condiciones.

Tabla 7. Condiciones habilitantes de la corresponsabilidad

Dimensión	Condiciones requeridas
Institucional	Transparencia activa, Estado abierto, trazabilidad.
Ciudadana	Capacidades deliberativas, cultura cívica, formación política.
Procedimental	Reglas claras, metodologías participativas, acuerdos verificables.
Tecnológica	Plataformas accesibles, participación digital inclusiva.

Velásquez y González (2003) y Dávalos (2019) coinciden en decir que, para que haya corresponsabilidad, se necesitan *coordinación interinstitucional, incentivos para la participación y mecanismos de seguimiento ciudadano*.

Relación entre corresponsabilidad y legitimidad democrática

La corresponsabilidad fortalece la legitimidad democrática porque conduce a lo siguiente:

- Genera confianza pública en las instituciones.
- Reduce asimetrías de poder entre Estado y ciudadanía.
- Aumenta la transparencia y disminuye los riesgos de corrupción.
- Mejora la calidad de las políticas públicas mediante el diálogo colaborativo que le es propio.

En ese orden de ideas, la cooperación Estado–sociedad aumenta la sostenibilidad y la pertinencia de las decisiones públicas. Es decir, no hay gobernanza legítima, sin corresponsabilidad democrática.

En definitiva, en Colombia, los mecanismos de corresponsabilidad ciudadana son herramientas decisivas para avanzar hacia una gobernanza colaborativa. Su aplicación fortalece la democracia participativa, fomenta la transparencia institucional y contribuye a construir el bien común. Ahora bien, su efectividad no depende, de manera exclusiva de que existan instrumentos legales, sino de la transformación cultural del Estado y de la ciudadanía en materia de prácticas colaborativas y de confianza mutua.

Este enfoque complementa en forma directa lo dicho sobre el *liderazgo ético-transformacional*, pues, la corresponsabilidad requiere de un gobierno que actúe con integridad para convocar la participación legítima de la ciudadanía. A su vez, la corresponsabilidad habilita el tránsito hacia un Estado abierto, transparente y democrático.

De esta manera, se prepara el terreno para el siguiente apartado, que se dedicará a presentar las estrategias para fortalecer la integridad pública y la cooperación institucional en Colombia.

Confianza en las instituciones

La confianza en las instituciones es uno de los pilares, a la vez, más frágiles y esenciales de la gobernabilidad democrática. Según Levi y Stoker (2000), la confianza en las instituciones políticas emerge de la percepción de que estas actúan conforme a normas de justicia, transparencia y competencia técnica. Se trata de un fenómeno multidimensional en el que intervienen factores cognitivos (evaluación del desempeño), afectivos (percepción de legitimidad) y normativos (valores compartidos).

Según el estudio del Centro MIDE UC (2022), la confianza en las instituciones se sustenta en las expectativas ciudadanas sobre el comportamiento ético, la capacidad y la imparcialidad de las instituciones públicas. Según el Observatorio Polis (2020), su erosión produce desafección democrática, apatía y resistencia a la cooperación social.

Las dimensiones analíticas de la confianza en las instituciones pueden clasificarse así: confianza basada en resultados (efectividad en la entrega de bienes públicos); confianza basada en procesos (transparencia y rendición de cuentas) y confianza basada en valores (coherencia ética y compromiso con el bien común).

En síntesis, este marco de análisis, a la vez que estructura los componentes conceptuales de la investigación, mantiene una relación directa con los lineamientos estratégicos del *Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026 Colombia, potencia mundial de la vida* (DNP, 2023); en particular, con los ejes orientados a la transformación institucional, la gobernanza para la garantía de derechos, la lucha contra la corrupción y el fortalecimiento de la participación ciudadana incidente.

Los enfoques de gobernanza transformacional, liderazgo ético-transformacional, corresponsabilidad ciudadana y confianza en las instituciones dialogan de manera explícita con políticas públicas nacionales: el Programa de transparencia y ética pública, del Ministerio de Justicia y del Derecho (2025); el Código de Integridad del Servicio Público (Ley 2016 de 2020), la Política de Gobierno Abierto (Documento Conpes 4070 de 2021), el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) (Decreto 1499 de 2017) y los lineamientos de la OCDE (OECD, 2017b) sobre integridad pública, todos ellos orientados a consolidar un Estado transparente, confiable y centrado en la ciudadanía.

Finalmente, el alcance de la investigación es nacional, aunque reconoce dinámicas diferenciales presentes en los ámbitos regional y local, en especial, en lo relativo a la confianza institucional y a las capacidades de gobernanza.

Por su parte, el periodo de análisis es la última década, con énfasis en los años que van de 2016 a 2024, cuando se consolidan reformas normativas, políticas de integridad, agendas de transparencia y cambios significativos en la relación Estado-ciudadanía. Tomarlo así permite comprender con mayor precisión las tendencias actuales de legitimidad democrática y los desafíos del alto gobierno en Colombia.

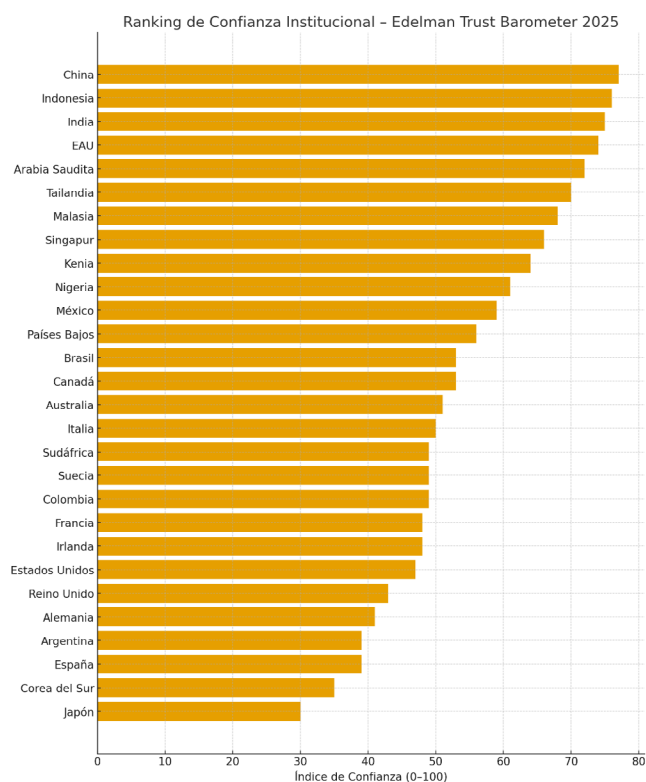
2.3 Caracterización de la problemática

En la siguiente parte, se describirá la crisis de confianza en las instituciones en Colombia y se hará un diagnóstico cuantitativo de ella

Colombia atraviesa una crisis estructural de confianza institucional que compromete la legitimidad del Estado y la estabilidad democrática. Esto se corrobora con lo que Edelman Trust Barometer (2025) plantea: vivimos un panorama complejo y preocupante sobre el estado de la confianza en las instituciones en Colombia, caracterizado por altos niveles de agravio social y una marcada erosión en la credibilidad de las instituciones fundamentales del país.

En seguida, se hará un análisis integral que examina los hallazgos más significativos del estudio de Edelman, que tiene 25 años de trayectoria y encuestó a más de 33.000 participantes en 28 países durante octubre y noviembre de 2024 (véase gráfica 1).

Gráfica 1. Escalafón de los países en confianza institucional 2025.



Colombia ocupa, en esa lista, el puesto 19 entre 28 países evaluados, con un Índice de Confianza de 49 puntos. Esto significa que se ubica en zona neutral y por debajo del promedio global de 56 puntos. Esta posición refleja un deterioro significativo en comparación con años anteriores y sitúa al país en una posición intermedia-baja en el *ranking* internacional de confianza en las instituciones.

Jerarquía de confianza, según institución

Las empresas emergen como la única institución que mantiene niveles de confianza significativos con un 63 %, posicionándose como las más confiables para la población colombiana³. Esta cifra, aunque representativa de confianza, muestra una ligera disminución de 1 punto porcentual con respecto a 2024.

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) se sitúan en zona neutral con un 52 % de confianza, experimentando también una reducción de 1 punto porcentual. Esta disminución es particularmente notable si se considera el rol histórico de estas organizaciones como mediadoras sociales en el contexto colombiano.

Los medios de comunicación registran un 44 % de confianza, ubicándose en zona de desconfianza, pero, mostrando un incremento significativo de 5 puntos porcentuales. Este aumento contrasta con la tendencia global de desconfianza hacia los medios y sugiere una posible recuperación en la credibilidad mediática colombiana.

El Gobierno presenta los niveles más bajos de confianza con apenas 35 %, aunque experimentó un crecimiento de 4 puntos porcentuales con respecto al año anterior. Esta cifra refleja la histórica desconfianza que hay hacia las instituciones gubernamentales en Colombia.

Evolución histórica de la confianza (2020-2025)

Continuado con el reporte de Edelman Trust Barometer (2025), el análisis temporal revela patrones diferenciados en la evolución de la confianza en las instituciones durante los últimos seis años. Las empresas han mostrado una relativa estabilidad, fluctuando entre 63 % y 68 %, con un pico notable en 2023. Esta consistencia las ha consolidado como la institución más confiable de manera sostenida.

Las ONG han experimentado una tendencia decreciente preocupante: pasaron del 65 % en 2020 al 52 % en 2025. Esta disminución de 13 puntos porcentuales representa el mayor declive de todas las instituciones evaluadas y sugiere una erosión significativa en la percepción pública sobre el rol de la sociedad civil organizada.

El Gobierno ha mostrado fluctuaciones considerables, con un máximo de 40 % en 2023 y mínimos de 31-32 % en otros períodos. La actual cifra del 35 % representa una recuperación moderada, pero, insuficiente para alcanzar niveles de confianza aceptables.

Los medios de comunicación han experimentado la mayor volatilidad, con una caída dramática entre 2020 y 2021 (de 48 % a 39 %), seguida de una gradual recuperación, hasta el 44 % actual. Esta recuperación podría indicar una mayor valoración del periodismo durante crisis informativas recientes.

³ El *Barómetro de Confianza Edelman 2025* establece que, en Colombia, el sector empresarial goza de más confianza por parte de la ciudadanía que el gobierno y los medios de comunicación. Aunque este informe no especifica las empresas que tienen los niveles más altos de credibilidad, otras mediciones, como el ranking Merco (Merco, 2025), sí proporcionan ese detalle. Así, según Merco 2025, las empresas que disfrutaban del mayor reconocimiento y confianza por parte de la población colombiana, por la reputación que tienen como ciudadanos corporativos, son Bancolombia, Alpina y Bavaria.

Uno de los hallazgos más alarmantes del estudio que presenta Edelman Trust Barometer (2025) es que el 67 % de la población colombiana experimenta sentimientos de agravio moderado o alto hacia las empresas, el Gobierno y los sectores más adinerados de la sociedad. Esta cifra sitúa a Colombia entre los países con mayores niveles de agravio social del mundo.

La distribución del agravio muestra que el 48 % de la población colombiana presenta un nivel alto de agravio, mientras que el 19 % experimenta niveles moderados. Solo el 34 % mantiene niveles bajos de agravio. Esta polarización social refleja percepciones profundas de injusticia y desigualdad en el funcionamiento del sistema socioeconómico colombiano.

La gente colombiana con alto agravio expresa que el sistema favorece en forma desproporcionada a los ricos, que las empresas y el gobierno benefician solo a algunos sectores privilegiados y que las acciones institucionales la perjudican de manera directa. Estas percepciones reflejan preocupaciones estructurales sobre equidad y representatividad en el país.

El análisis segmentado revela que el sentimiento de agravio tiene un impacto devastador en la confianza en las instituciones. Las personas colombianas con agravio bajo mantienen niveles de confianza empresarial del 63 %, mientras que aquellas con agravio alto registran apenas 43 % -una diferencia de 20 puntos porcentuales.

Para las ONG, la confianza disminuye del 52 % (agravio bajo) al 41 % (agravio alto). En el caso del gobierno, la diferencia es aún más dramática: del 33 % con agravio bajo, al 21 % con agravio alto, una disminución de 12 puntos porcentuales, que lo sitúa en grados críticos de deslegitimación.

Particularmente preocupante es el impacto del agravio en la percepción de los líderes empresariales. Las personas colombianas con bajo agravio muestran un 75 % de confianza en sus directores ejecutivos o Chiefs Executives Officers (CEO), mientras que aquellas con agravio moderado o alto registran solo 61 %, una diferencia de 14 puntos porcentuales.

Edelman Trust Barometer (2025) documenta brechas significativas de confianza según el nivel socioeconómico. La población colombiana de ingresos altos (cuartil superior) registra un Índice de Confianza del 55 %, comparado con el 44 % de aquella que está en el cuartil inferior de ingresos, una diferencia de 8 puntos porcentuales.

Esta brecha es particularmente pronunciada en la confianza empresarial, en la que existe una diferencia de 22 puntos porcentuales entre estratos altos y bajos (73 % vs. 51 %). Para los medios de comunicación, la diferencia es de 7 puntos (49 % vs. 42 %), mientras que para las ONG es de 4 puntos (53 % vs. 49 %). De manera sorprendente, el gobierno muestra una diferencia mínima de apenas 2 puntos negativos, lo que indica que la desconfianza en el gobierno trasciende las barreras socioeconómicas.

Preocupaciones emergentes y tendencias sociales

El estudio muestra que un 27 % de la gente de Colombia aprueba formas de activismo hostil como mecanismo para generar un cambio social. Esta cifra incluye aprobar ataques en internet (16 %), difusión intencional de desinformación (17 %), amenazas de violencia (14 %) y daño a propiedad pública o privada (14 %).

Es, en particular, alarmante que 1 de cada 3 personas adultas jóvenes (35 %) aprueba el activismo hostil. Esta tendencia generacional sugiere una creciente radicalización en los métodos considerados legítimos para el cambio social, lo que refleja frustraciones profundas con los canales tradicionales de participación política y social.

El 63 % de la población colombiana considera que es cada vez más difícil distinguir entre noticias confiables e intentos de engaño. Esta preocupación por la credibilidad informativa se enmarca en un contexto global de desinformación y polarización mediática que afecta, en forma particular, a las democracias en desarrollo.

Los niveles de preocupación por el engaño intencional de líderes han alcanzado máximos históricos. El 76 % de las personas colombianas teme que los líderes gubernamentales las engañen (incremento de 10 puntos desde 2021), mientras que el 81 % expresa la misma preocupación con respecto a líderes empresariales (incremento de 9 puntos desde 2021).

Expectativas en las instituciones y legitimidad

La crisis de confianza en las instituciones en Colombia, según informes internacionales como Edelman Trust Barometer 2025, el Reporte del World Justice Project 2022 (WJP), la Encuesta de la OCDE sobre Determinantes de la Confianza 2025 y el Bertelsmann Transformation Index 2024 (BTI), revelan un diagnóstico de déficits críticos y sistémicos que configuran un círculo vicioso de deslegitimación democrática.

Corrupción sistémica como causa estructural determinante

La corrupción constituye la causa más determinante de desconfianza en las instituciones. El 70,6 % de la población colombiana cree que la mayoría de los funcionarios están involucrados en prácticas corruptas, creencia que alcanza niveles devastadores: el 88 % percibe al Congreso como corrupto, el 82 %, a oficiales del Gobierno nacional; el 77 %, a policías; el 70 %, a fiscales, y el 66 %, a jueces.

Entre 2018 y 2022, esta percepción aumentó en todas las instituciones, con el caso más dramático en Defensores Públicos (aumento de 20 puntos porcentuales). El índice BTI 2024 confirma que 61,5 % cree que la corrupción aumentó, mientras el 28 % identifica al sector justicia como involucrado en los peores casos. Escándalos emblemáticos son el contrato del Ministerio de las Tecnologías (14 millones de dólares desviados), la malversación del 12 % de los fondos del OCAD-Paz (Órganos Colegiados de Administración y Decisión-Paz) y el escándalo de la Unidad Nacional de Gestión de Riesgos de Desastres (UNGRD), lo que evidencia que la corrupción no es solo percepción, sino realidad verificable.

Impunidad estructural y ausencia de rendición de cuentas

Solo el 22 % de la población colombiana cree que funcionarios de alto rango serían responsabilizados por violar la ley, porcentaje que sitúa a Colombia en la penúltima posición regional de impunidad estructural. Esta impunidad opera como mecanismo que perpetúa la corrupción. Los fueros especiales constitucionales y la ineficacia de la Comisión de Acusaciones crean obstáculos sistémicos para la rendición de cuentas. La confianza en el poder judicial es críticamente baja: 72 % de la población tiene poca o ninguna confianza en él. La tasa de imputación de homicidios es apenas 28,7 %, lo que deja 71 % de casos sin responsables. La congestión judicial alcanzó el 50,75 % de los casos sin resolver en 2019, lo que genera tiempos irrazonables que debilitan derechos individuales y alejan al sistema de justicia de la ciudadanía.

Violencia sistemática y debilidad del monopolio estatal

El Estado coexiste con actores armados no estatales en amplias zonas del territorio. El BTI le asigna solo 6 puntos sobre 10 en monopolio del uso de la fuerza.

La tasa de homicidios alcanzó en 2021 el valor de 27,7 por mil habitantes, la más alta en siete años. Por su parte, en ese mismo año, en los 170 municipios priorizados en el Acuerdo de Paz firmado en 2016 entre el Estado colombiano y la entonces organización insurgente FARC EP (*Acuerdo final*, 2016), la tasa fue 48,6, en contraste con la de 27,7 en el orden nacional, lo que demuestra que, donde el Estado debió fortalecerse, la violencia empeoró.

Déficit crítico de voz política

La Encuesta de la OCDE sobre los determinantes de la confianza (2025) plantea que solo el 25 % de las personas en Latinoamérica cree tener voz política para influenciar al gobierno. Esta dimensión es el determinante individual más importante de confianza institucional: quienes creen tener esa voz muestran confianza en 41 puntos porcentuales más, la brecha más amplia entre todas las características poblacionales.

El Instituto de Estudios para el Desarrollo y la Paz (Indepaz) reportó en 2022 215 líderes y lideresas sociales asesinadas, cifra que muestra un aumento de 25,7 % con respecto a 2021. Según esta encuesta, el 60 % de las personas consultadas identifica la delincuencia como prioridad absoluta a ser atendida, ya que solo el 30 % de ellas se siente con seguridad caminando de noche en su vecindario. El 58 % de víctimas no reporta crímenes, sobre la base de creer que reportar no ayuda, lo que crea un círculo vicioso de impunidad.

Existe una paradoja preocupante: mientras el 77 % de esas personas reporta haber votado, una proporción mucho menor cree que su participación tiene repercusiones significativas. El Reporte del World Justice Project 2022 (WJP) documenta deterioros dramáticos entre 2018-2022: la libertad de votar sin acoso cayó 18 puntos porcentuales (de 61 %, a 43 %), unirse a organizaciones políticas cayó 14 puntos (de 62 %, a 48 %) y la percepción de procesos electorales limpios es solo de 27 %. Los partidos políticos registran niveles de confianza bajos en extremo: solo 8 % en 2021, cuatro puntos menos que en 2019.

Percepción de comportamientos autoritarios

Entre el 60 % y el 74 % de la población colombiana percibe que funcionarios de alto nivel se involucran en conductas autoritarias: el 74 % cree que atacan a medios de comunicación y a sociedad civil críticos, el 71 %, que atacan a la oposición y al sistema electoral; el 67 %, que intentan debilitar el poder judicial, y el 60 %, que defienden el hecho de que haya violencia contra opositores.

Diversos episodios concretos respaldan esas percepciones. Entre ellos se encuentra la expedición del Decreto 333 de 2021, que modificó la distribución de las acciones de tutela para que fuera el Consejo de Estado el que resolviera los casos dirigidos contra la Presidencia de la República, medida que se interpretó como un menoscabo de la independencia judicial.

Durante el Paro Nacional de 2021, se documentaron los casos de 159 personas fallecidas, de 90 con lesiones oculares, de 106 víctimas de violencias basadas en género por la fuerza pública y de 365 personas detenidas en forma arbitraria. La Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) visitó a Colombia y sus observaciones las rechazó el gobierno de entonces.

Solo el 31 % de la población colombiana cree que los tribunales toman decisiones libres de influencia política.

Debilidad institucional y capital social fracturado

El índice BTI asigna una calificación de 5 sobre 10, tanto al sistema de partidos, como al capital social, lo que significa que estas dimensiones se encuentran entre las de menor desempeño en la calidad democrática. Si bien el sistema político colombiano evidencia niveles formales de competencia electoral, dicha competencia coexiste con una marcada fragmentación partidista. Los partidos presentan escaso arraigo social, limitada identidad programática y débiles vínculos orgánicos con la ciudadanía, lo que dificulta la adecuada articulación y la representación de intereses colectivos.

Esta combinación de competencia sin cohesión estructural y con un bajo capital social configura un escenario de debilidad institucional, caracterizado por una pobre confianza interpersonal e institucional, reducida capacidad de acción colectiva y dificultades para consolidar consensos democráticos estables.

La confianza interpersonal es extremadamente baja: solo el 13 % de la población cree que se puede confiar en la mayoría de las personas, mientras que el 84,3 % acordó que “uno nunca puede ser demasiado cuidadoso”. Las personas confían, en su mayoría, en la familia (94,4 %); luego, en gente amiga (39,1 %) y solo el 5,6 %, en gente desconocida. El 46,4 % considera muy difícil organizarse con la comunidad para alimentar causas colectivas. La violencia contra líderes sociales (215 asesinados en 2022) constituye una barrera significativa para la organización ciudadana.

Influencia indebida y captura del Estado

El 45 % de la población colombiana cree probable que el gobierno acepte demandas beneficiosas para su industria provenientes de corporaciones, pero perjudiciales para la sociedad (OCDE, 2025). Casi la mitad (49 %) de la población cree poco probable que un funcionario rechace un trabajo lucrativo en el sector privado ofrecido a cambio de un favor político.

Aunque, Colombia tiene un fuerte marco legal anticorrupción y múltiples programas aplicados para acceder a la OCDE, los resultados han sido insuficientes. Varios aspectos obstaculizan la efectividad de su aplicación: entidades públicas usan en exceso contratación directa y regímenes excepcionales, evadiendo normas y facilitando colusión. Funcionarios de entidades responsables de hacer cumplir leyes anticorrupción han estado, ellos mismos, involucrados en mala conducta. El BTI asigna solo un 5 sobre 10 en política anticorrupción.

Deficiencias en servicios públicos

El BTI asigna una calificación de solo 6 sobre 10 en administración básica. Grandes partes del país carecen de acceso eficiente a servicios públicos. En ciertas áreas, el Estado se enfoca en las fuerzas militares al tiempo que descuida servicios esenciales. La relación impuestos/Producto Interno Bruto (PIB) fue solo 19,5 % en 2021. Aunque el 93 % de la población tiene acceso formal al agua, para 12 millones (24 % de población) el suministro es intermitente o de mala calidad. Solo el 55 % está satisfecho con servicios administrativos, el 50 %, con la educación y el 40 %, con la salud. Solo el 36 % cree que solicitudes a beneficios públicos serían tratadas con equidad y, apenas, el 31 % cree que empleados públicos rechazarían sobornos.

Procedimientos de reclutamiento o mecanismos de selección, nombramiento y vinculación de personal al servicio público, o forma como el Estado incorpora funcionarios a cargos administrativos y directivos, priorizan conveniencia política sobre mérito, lo que significa que se usan posiciones públicas para recompensar aliados y apoyar redes de patronazgo.

Insatisfacción democrática

Solo el 43,1 % de la población colombiana considera que es preferible la democracia a cualquier otra forma de gobierno (11 % menos que en 2018), lo que representa un deterioro alarmante. El 78,9 % está insatisfecho con el desempeño democrático y el 51,7 % describe a Colombia como democracia con problemas significativos. Esta brecha entre apoyo abstracto a la democracia (76,6 % considera importante vivir en democracia) e insatisfacción con su desempeño concreto genera una frustración que puede alimentar el apoyo a alternativas populistas o autoritarias.

La confianza institucional cayó de manera dramática: en relación con las fuerzas armadas, de 37 % (2019), a 26,8 % (2021), con el Registro Civil, de 30,7 % a 18,3 %; con la Defensoría del Pueblo, de 29,2 %, a 18,9 %. Eso revela un colapso acelerado. El Índice de Democracia de *The Economist* (Economist Intelligence Unit, 2025) confirma que Colombia alcanzó su puntaje histórico más bajo en dos décadas.

Falta de evidencia, de transparencia y de comunicación

Apenas el 38 % de la población colombiana considera que los gobiernos utilizan la mejor evidencia disponible para formular políticas públicas, y solo el 36 % confía en que expliquen de manera clara cómo las reformas impactan su vida personal. Menos de una cuarta parte percibe que las estadísticas oficiales sean fiables, comprensibles o de fácil acceso. Asimismo, únicamente el 40 % estima que los gobiernos están preparados para proteger vidas en situaciones de emergencia; el 46 % cree que logran equilibrar los intereses intergeneracionales; y apenas el 33 % considera que son capaces de resistir la influencia de intereses particulares.

Las diez causas estructurales configuran un sistema interconectado de disfunciones que se refuerzan mutuamente. Eso crea un círculo vicioso de deslegitimación democrática que amenaza la viabilidad del proyecto democrático.

La crisis no es conjunto de problemas aislados, sino un fenómeno sistémico. Para restaurar la confianza, Colombia necesita resolver el desafío histórico de romper en forma simultánea múltiples círculos viciosos: aplicar medidas efectivas contra la corrupción, fortalecer el mecanismo de rendición de cuentas, restablecer el monopolio estatal, crear canales genuinos de participación, robustecer la independencia judicial, garantizar libertades fundamentales, mejorar los servicios públicos, profesionalizar el servicio civil, tomar decisiones basadas en evidencia y transformar relaciones clientelares entre poderes.

Sin acciones decisivas y simultáneas en todas esas áreas, la democracia colombiana continuará su trayectoria descendente hacia deslegitimación completa.

Perspectivas futuras y desafíos

Los hallazgos del Edelman Trust Barometer 2025 proyectan para Colombia un escenario desafiante, marcado por una persistente crisis de confianza institucional, altos niveles de agravio social y expectativas ciudadanas cada vez más exigentes frente al desempeño del Estado, el sector privado y las organizaciones sociales. De mantenerse estas tendencias, el riesgo no solo radica en la erosión de la legitimidad institucional, sino también en el debilitamiento de la cohesión social y de la eficacia democrática. En este horizonte, la recuperación de la confianza no puede concebirse como un esfuerzo aislado o coyuntural, sino como una estrategia sistémica, coordinada y sostenida entre los distintos actores institucionales.

La relación inversa entre confianza y agravio anticipa que las políticas de reconstrucción institucional deberán abordar simultáneamente las causas estructurales del malestar social —desigualdad, exclusión, corrupción percibida e ineficacia estatal— y los mecanismos concretos de generación de confianza pública.

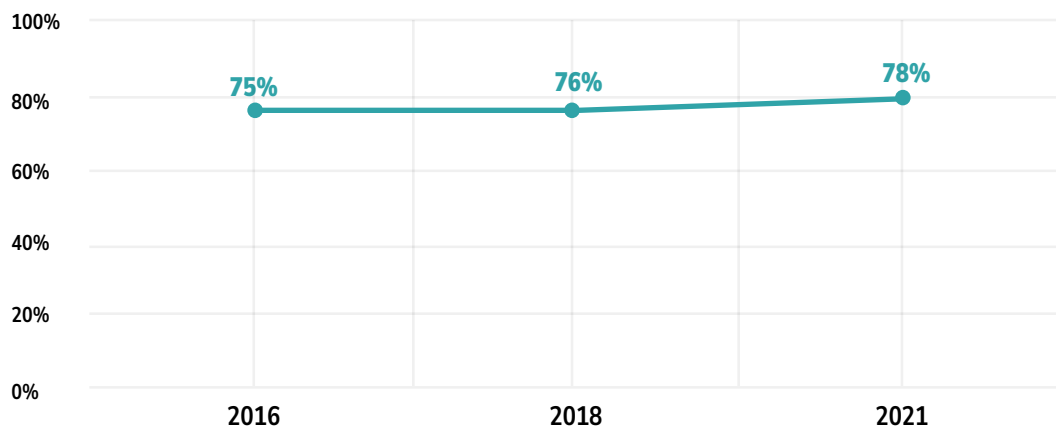
En el mediano y en el largo plazo, solo la producción de resultados verificables, la consolidación de prácticas de transparencia genuina y el compromiso auténtico con el bienestar colectivo permitirán fortalecer la legitimidad democrática. De lo contrario, la brecha entre ciudadanía e instituciones podría ampliarse y, con ello, se afectarían la gobernabilidad y la corresponsabilidad social necesarias para enfrentar los desafíos estructurales del país.

El éxito en esta reconstrucción determinará, además de la estabilidad social del país, su capacidad para enfrentar desafíos futuros y promover el desarrollo sostenible e inclusivo que demanda la población colombiana del siglo XXI.

Percepción de corrupción y transparencia

La corrupción continúa siendo el principal factor erosivo de la confianza en las instituciones. Según el *Latin American Public Opinion Project – Lapop* (Lupu, Rodríguez y Zechmeister, 2021), el 78 % de las y los colombianos considera que la corrupción es muy frecuente en las instituciones públicas (véase gráfica 2).

Gráfica 2. Colombia 2016-2021. Porcentaje de las personas que creen que más de la mitad o todos los políticos son corruptos.



Fuente: Barómetro de las Américas, Colombia 2016 - 2021

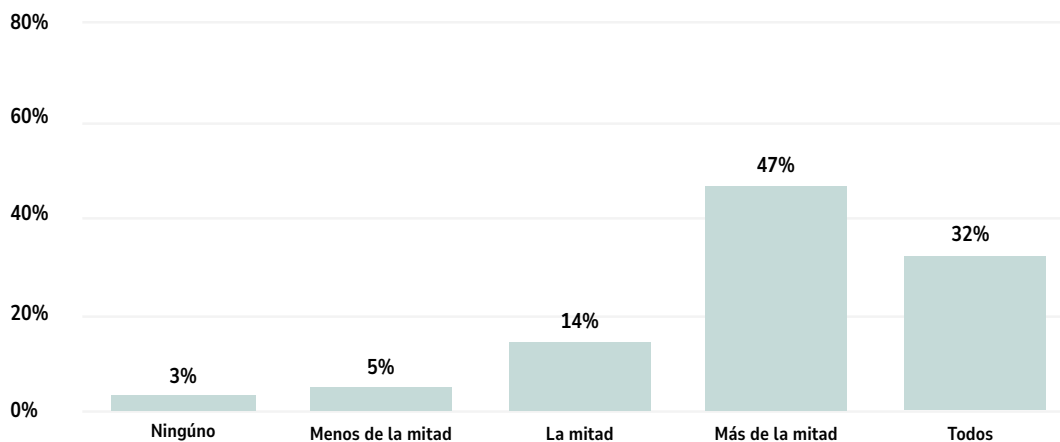
Nota: se ha mantenido constante el porcentaje de personas que considera que los políticos en su mayoría son corruptos.

Fuente: imagen tomada de Lupu, Rodríguez y Zechmeister (2021)

Gráfica 3. Colombia 2021. Porcentaje de percepción sobre el grado de corrupción entre los políticos. 2021.

La gran mayoría de los colombianos respondieron más de la mitad de o todos los políticos están involucrados en corrupción

Pensando en los políticos de Colombia, cuántos de ellos cree usted que están involucrados en corrupción?



Fuente: Barómetro de las Américas, Colombia 2021

Nota: en 2021, la mayoría de personas respondió que más de la mitad o todos los políticos están involucrados en corrupción.

Fuente: Imagen tomada de Lupu, Rodríguez y Zechmeister (2021).

Y el 74 % percibe que el problema se agrava progresivamente (Ownby, 2024).

En esa misma línea, apenas el 10 de febrero de 2026, Transparencia por Colombia dio a conocer los resultados del Índice de Percepción de la Corrupción correspondiente a 2025. En esta medición, Colombia alcanzó 37 puntos sobre 100 y se situó en la posición 99 entre 182 naciones evaluadas. Esta cifra supone un retroceso de dos puntos y siete lugares con respecto a 2024, lo que reafirma una tendencia descendente que se observa desde 2023, año en el que se registró el mejor desempeño de la última década, con 40 puntos (Eu SEE, 2026).

El reporte subraya que Colombia se mantiene por debajo del promedio continental de las Américas, establecido en 42 puntos, y evidencia debilidades en los avances contra la corrupción. Entre las causas señaladas se encuentran la falta de una política pública anticorrupción consistente y sostenida en el tiempo, así como la reiteración de escándalos en los más altos niveles del gobierno. Estos elementos han incrementado la percepción de escepticismo y debilitado la confianza ciudadana en la capacidad estatal para enfrentar este problema de forma estructural y efectiva.

Lo anterior se refuerza con lo que plantea la OCDE (2024b):

La corrupción reduce el atractivo del entorno empresarial y afecta la capacidad del Estado para proporcionar infraestructura y servicios de alta calidad para todos sus ciudadanos. La corrupción afecta especialmente a las regiones más pobres y [a las] rurales (p. 100).

En ello se destaca una relación estructural entre la corrupción, el desarrollo económico y la equidad espacial. Desde una perspectiva institucional, la corrupción crea incertidumbre, aumenta los costos de transacción y distorsiona los mecanismos del mercado. Cuando las decisiones públicas se toman en función de intereses particulares, en lugar de situarse alrededor de la eficiencia o del mérito, el entorno jurídico y empresarial competitivo se vuelve menos cierto. Esta situación desincentiva la inversión —en particular, la inversión extranjera y a largo plazo— y promueve prácticas clientelistas o extractivas en lugar de mantener dinámicas económicas productivas.

Desde la perspectiva de la capacidad del Estado, la corrupción socava el papel redistributivo y de garante que él desempeña. Se desvían o se asignan mal los recursos que deberían destinarse a construir infraestructura, a la educación, la salud o la conectividad. Esto, que representa una pérdida de dinero público, es, sobre todo, un deterioro de la calidad institucional: hay contratos mal ejecutados, obras inconclusas, servicios de mala calidad y políticas públicas diseñadas para capturar rentas, en lugar de dirigirse a promover el bienestar colectivo.

Este patrón evidencia que la lucha contra la corrupción, además de ser un imperativo ético, es una condición necesaria para restaurar la confianza en el sistema político y su legitimidad.

Análisis cualitativo de la crisis

Más allá de los datos cuantitativos, la crisis de confianza institucional tiene una dimensión cultural y simbólica, expresada en la ruptura del contrato moral entre Estado y ciudadanía (O'Donnell, 2004). Este fenómeno no se limita a la ineficiencia administrativa, sino que refleja una crisis de legitimidad sustentada en la percepción de distancia, incoherencia y falta de ética en el ejercicio del poder público.

En la historia de Colombia, el modelo relacional entre el Estado y la ciudadanía ha sido paternalista y unidireccional. Se caracteriza por tener una concepción en la que la persona se ve como una receptora pasiva de servicios públicos y no como un agente corresponsable en la construcción de lo público. Esta dinámica ha dado lugar a una ciudadanía instrumental, centrada en la exigencia de resultados sin que asuma compromisos colectivos, y a un Estado concentrador del poder y que prioriza la administración a la legitimación participativa. La ausencia de diálogo genuino y de mecanismos deliberativos efectivos ha profundizado la distancia entre ambos actores, de modo que son débiles la confianza y la cooperación que se requieren para que haya un sistema democrático fuerte.

En este contexto, el sistema político colombiano presenta limitaciones estructurales que le impiden responder en forma adecuada a las crecientes demandas de transparencia, inclusión y participación propias de una sociedad informada y exigente. Dichas limitaciones se expresan en varios aspectos:

- En la persistencia de un enfoque tecnocrático y burocrático que subordina los principios éticos a la eficiencia operativa.

- En la fragmentación institucional, producto de una débil coordinación intergubernamental y de la falta de coherencia en la implementación de políticas públicas (Cepal, 2022).

- En una resistencia cultural al cambio, que se refleja en prácticas administrativas ancladas en el statu quo y contrarias a la innovación ética y participativa. Estos aspectos obstaculizan la transición hacia una gobernanza colaborativa y ética que puede promover la rendición de cuentas, la corresponsabilidad ciudadana y la confianza recíproca entre Estado y sociedad.

El análisis de las brechas estructurales evidencia, además, una distancia significativa entre la situación actual y la deseada en materia de confianza institucional:

- En el ámbito social, la confianza en el Gobierno nacional no supera el 32 %, mientras que el promedio esperado, de acuerdo con los estándares de la OCDE, debería alcanzar al menos el 60 %.

- En el plano político, el abstencionismo electoral supera el 50 % y la credibilidad en los partidos políticos se mantiene por debajo del 25 %, lo que refleja un marcado deterioro del capital democrático.

- En el ámbito económico, la desconfianza institucional genera un incremento en los costos de transacción, reduce la inversión y limita la eficiencia del gasto público.

- Finalmente, en la dimensión educativa y ética, la persistente cultura del *facilismo* y de ausencia del compromiso por lo público pone de manifiesto la necesidad urgente de incorporar la formación ciudadana en valores de integridad pública, responsabilidad social y bien común, como base para reconstruir el tejido moral e institucional del país.

Consecuencias de la crisis

En Colombia, la crisis de confianza en las instituciones genera efectos sistémicos profundos que impactan directamente la gobernabilidad democrática y la sostenibilidad del sistema político:

- En el corto plazo, eso se manifiesta en la erosión de la credibilidad gubernamental, en la parálisis administrativa y en la creciente incertidumbre en materia de inversión pública y de inversión privada.
- En el mediano plazo, se produce un debilitamiento del tejido social, la pérdida de cohesión territorial y el aumento de la conflictividad. Esta última se refleja en la desafección ciudadana y en la fragmentación del diálogo político.
- En el largo plazo, se configura un riesgo de captura del Estado, acompañado de una fragmentación política estructural y de una erosión irreversible del capital social, entendido este como el conjunto de redes de confianza y cooperación que sustentan la vida democrática (Fukuyama, s. f).

Ese debilitamiento progresivo de la confianza ha dado lugar a lo que Alcántara, Rivas y Rodríguez (2024) denominan “fatiga democrática”, fenómeno caracterizado por la apatía ciudadana, el escepticismo frente a las instituciones y la pérdida de sentido de pertenencia con respecto al proyecto colectivo del Estado. Dicho desgaste no solo amenaza la estabilidad política: también, la capacidad del Estado para promover el desarrollo sostenible, la inclusión social y la legitimidad ética del poder público.

Las raíces de esta crisis son multidimensionales e interdependientes y se explican a partir de factores histórico-institucionales, socioculturales y político-institucionales:

- En una perspectiva histórico-institucional, el Estado colombiano se ha configurado de manera fragmentada e incompleta, con una descentralización sin coordinación efectiva (Soto, 2003) y una presencia estatal débil en amplias zonas rurales.
- En el plano sociocultural, predominan valores clientelistas y utilitarios, una baja apropiación de lo público y un déficit de confianza interpersonal, lo que obstaculiza la construcción de una ciudadanía activa y corresponsable.
- En el ámbito político-institucional, se observa una brecha creciente entre las élites y la ciudadanía, una limitada disposición al control social y la debilidad de los mecanismos de rendición de cuentas, elementos que profundizan la deslegitimación del Estado y perpetúan los ciclos de desconfianza (Comisión Interamericana de Derechos Humanos, 2023).

En conjunto, los factores descritos configuran un escenario de crisis moral y estructural del liderazgo público, en el que la integridad deja de ser un principio orientador y se convierte en un valor discursivo. Superar esta situación exige dos acciones: una renovación ética del liderazgo gubernamental, sustentada en la transparencia, la deliberación y la corresponsabilidad ciudadana, y la restauración de la confianza como pilar de la relación entre Estado y sociedad.

3. CONTRIBUCIONES

3.1 Elementos propositivos para el alto gobierno y la administración pública

Liderazgo ético-transformacional en el alto gobierno

La crisis de credibilidad revela un déficit ético en el ejercicio del liderazgo público, sobre todo, en el nivel del alto gobierno, cuyo comportamiento simbólico e institucional define la orientación moral del Estado y condiciona la relación entre poder político y ciudadanía. Por ello, el liderazgo ético-transformacional, más que una categoría teórica, constituye una condición estratégica para la gobernanza democrática y la construcción de legitimidad pública.

James MacGregor Burns (1978) fue la primera persona en formular el concepto de *liderazgo transformacional*. Él lo diferenciaba del liderazgo transaccional. Mientras el liderazgo transaccional se basa en el intercambio instrumental—recompensas por obediencia—, el liderazgo transformacional “eleva la motivación y la moral tanto del líder como de los seguidores” (Burns, 2003, p. 20). Posteriormente, Bernard Bass (1985) amplió el modelo identificando cuatro componentes: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada.

Sin embargo, Bass y Steidlmeier (1999) advirtieron que el liderazgo transformacional puede derivar en manipulación carismática si carece de un sustento ético. De allí emerge la perspectiva del liderazgo ético-transformacional, que integra valores y sentido moral al ejercicio del poder político. Desde esta perspectiva, la transformación social solo es legítima cuando se fundamenta en la justicia, la integridad y el respeto por la dignidad humana (Ciulla, 2014; Brown y Treviño, 2006).

En América Latina, O'Donnell (2004), Camou (2016) y Kliksberg (2017a, 2017b) han señalado que la crisis de las democracias no responde, únicamente, a condiciones económicas, sino a fallas éticas de quienes gobiernan. Guillermo O'Donnell (2004) advirtió sobre la “democracia delegativa”, en la que el líder concentra el poder en nombre del pueblo, sin hacer rendición de cuentas. Por su parte, Bernardo Kliksberg (2017 a, 2017b) sostiene que no existe desarrollo sin ética pública, pues, la corrupción y el clientelismo erosionan el capital social. En Colombia, este enfoque se articula con la visión de Antanas Mockus (1994, 2000, 2001, 2002, 2003) sobre la *cultura ciudadana* como práctica pedagógica, la cual hace ver que la ética no se impone, sino que se contagia por coherencia entre palabra y acción.

En el contexto del alto gobierno, el liderazgo ético-transformacional adquiere una función estratégica debido a su impacto en la cultura institucional. La confianza ciudadana no depende, tan solo, de la eficiencia administrativa, sino, también, de la percepción de integridad en quienes ejercen el poder (OECD, 2023). Bolívar (2018) dice:

Uno de los valores de la ética pública que permanentemente le ha dado la legitimidad al Estado para ser obedecido sin necesidad de ejercer la fuerza con violencia, sino en la convicción, ha sido el principio del servicio e interés general (p. 34).

Colombia ha formulado instrumentos normativos que institucionalizan la integridad pública: la Ley 2016 de 2020, que establece el Código de Integridad del Servicio Público; el Decreto 1499 de 2017, que fortalece el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), y el Programa de Transparencia y Ética Pública (PTEP) (Minjusticia, 2025). Sin embargo, persiste una brecha crítica entre la ética normativa y la ética vivida, pues, los códigos institucionales carecen de eficacia real si no hay un liderazgo ejemplar de parte de las altas esferas del gobierno.

El liderazgo ético-transformacional tiene que superar en Colombia desafíos estructurales como el clientelismo, la corrupción sistémica, la captura institucional y la polarización discursiva, factores que deterioran la calidad democrática (Dargent, 2014; Gómez, 2016). Estas prácticas obstaculizan el ejercicio legítimo del poder estatal y profundizan la desconfianza ciudadana. En contraste, un liderazgo ético creíble fortalece la legitimidad institucional al mostrar coherencia entre discurso y acción.

Un liderazgo ético solo es creíble cuando se materializa en prácticas institucionales verificables: gestión de conflictos de interés, meritocracia en empleo público, transparencia radical, gobierno abierto, rendición participativa de cuentas y uso responsable de tecnologías públicas como la inteligencia artificial (MinCiencias, 2024). Estas acciones constituyen pruebas de integridad gubernamental y pilares del buen gobierno.

El liderazgo ético-transformacional es condición habilitante del gobierno democrático. Su potencia no reside en discursos moralistas, sino en la capacidad de construir confianza mediante coherencia pública. La convocatoria de un Estado a la cooperación social solo se acoge cuando su liderazgo es éticamente creíble. En ese sentido, este enfoque no es un accesorio del poder público: es su fundamento moral. Únicamente, un liderazgo ético puede activar la corresponsabilidad ciudadana, tema que se tratará en el siguiente aparte.

Mecanismos de corresponsabilidad ciudadana

La corresponsabilidad ciudadana se ha consolidado como un principio esencial en la gobernanza democrática y como un componente estratégico en el fortalecimiento de la relación entre Estado y sociedad. Este enfoque supera la visión tradicional de un Estado paternalista y una ciudadanía pasiva y promueve en su lugar una interacción basada en la cooperación, el diálogo y la construcción conjunta de lo público (Cunill-Grau, 2014).

En el contexto colombiano, la corresponsabilidad adquiere especial relevancia ante la crisis de confianza institucional y la necesidad urgente de reconstruir legitimidad democrática. Tal como se estableció en el aparte anterior, sin liderazgo ético-transformacional no puede existir corresponsabilidad efectiva, pues, esta se sustenta en una autoridad pública legítima y confiable que tiene la capacidad de movilizar a la ciudadanía a participar en la toma de decisiones colectivas.

La corresponsabilidad supone que tanto el Estado como la ciudadanía son actores activos y mutuamente responsables de la construcción del bien común. Este enfoque establece un cambio de paradigma: de la participación como simple consulta, a la participación como ejercicio compartido de poder (Subirats, 2010). En consecuencia, los mecanismos de corresponsabilidad ciudadana son instrumentos diseñados para garantizar incidencia real en la planeación, ejecución y control de la gestión pública (Ley 1757 de 2015).

En Colombia, el ejercicio de la corresponsabilidad ciudadana es clave para enfrentar problemas estructurales como la desconfianza política, la corrupción, la exclusión ciudadana y la captura institucional, fenómenos que deterioran la cohesión social y debilitan la legitimidad estatal.

3.2 Hoja de ruta para la implementación

Esta hoja de ruta contiene orientaciones estratégicas y la propuesta del Modelo de Gobernanza Ética para Colombia (MGRC).

Antes de entregar esas orientaciones y la propuesta, es útil insistir en varios elementos: de una parte, en que el fortalecimiento de la gobernanza en Colombia es un ejercicio que supone superar debilidades estructurales que limitan la legitimidad estatal. Esas debilidades son: corrupción sistémica, captura institucional y débil cultura de integridad pública.

La confianza en las instituciones públicas colombianas se mantiene por debajo del 30 %, mientras la percepción de corrupción supera el 70 % (Transparencia Internacional, 2023). Esta crisis de legitimidad exige una transformación ética del Estado, en la que la ética sea condición material del ejercicio del poder, no elemento retórico (Burns, 2003). Es indispensable que la participación social evolucione hacia modelos de corresponsabilidad incidente en los que las decisiones públicas se construyen entre el Estado y la sociedad (Cunill-Grau, 2014; Habermas, 1998).

De otra parte, insistir en la fundamentación estratégica de la gobernanza ética.

La gobernanza ética reconoce que el poder público requiere que haya **autoridad moral** como base de la legitimidad política (Habermas, 1998; O'Donnell, 2004). Sin rectitud moral, el Estado pierde credibilidad y se ve sometido a que lo capturen intereses privados. En este contexto, la gobernanza ética articula tres dimensiones que presenta la tabla 8: ética pública, gobernanza colaborativa y legitimidad democrática.

Tabla 8. Dimensiones de la gobernanza ética.

Dimensión	Descripción	Autores
Ética pública	Integridad como principio rector estatal.	Kliksberg (2017a y b)
Gobernanza colaborativa	Relación Estado-sociedad, basada en corresponsabilidad.	Cunill-Grau (2014); Ansell y Gash (2008)
Legitimidad democrática	Aceptación social del poder público.	Habermas (1998); O'Donnell (2004)

La ética pública no es una política accesorio, sino un fundamento del contrato político contemporáneo. Cuando la ciudadanía percibe coherencia ética, se incrementan su confianza en las instituciones, la cooperación social y la estabilidad política (OECD, 2021).

Ahora bien, con respecto al Modelo de Gobernanza Ética para Colombia (MGEC), anticipar que este modelo sugiere una arquitectura operativa basada en integridad pública, transparencia estratégica, corresponsabilidad y rendición de cuentas. También, que articula principios éticos en mecanismos aplicables en los ámbitos nacional y territorial, en sintonía con el MIPG (Decreto 1499 de 2017), la Ley 1757 de 2015, el Código de Integridad (Ley 2016 de 2020) y la Política de Gobierno Abierto (Documento Conpes 4070 de 2021. Conpes-DNP, 2021).

Transitar hacia una gobernanza ética implica pasar de declaraciones normativas, a mecanismos verificables de integridad institucional.

En seguida, se ampliarán las orientaciones estratégicas y el MGEC.

Orientaciones estratégicas para la transformación del Estado colombiano

Construir un Estado ético y confiable no es resultado, únicamente, de declaraciones normativas, ni de programas anticorrupción, que muchas veces están dispersos. Esa labor exige un enfoque sistémico basado en orientaciones estratégicas que guíen las decisiones estatales en todos sus niveles.

En el caso colombiano, esas orientaciones deben responder a los desafíos identificados previamente: crisis de legitimidad, débil confianza en las instituciones, fragmentación entre actores públicos, cooptación de la burocracia por parte de élites políticas y poca efectividad de los mecanismos de participación (Transparencia Internacional, s.f.a y s.f.b). Por tanto, se proponen cuatro orientaciones estratégicas como pilares de una nueva gobernanza ética pública para Colombia.

Orientación estratégica 1. Integridad pública, como fundamento de legitimidad

La primera orientación consiste en consolidar la integridad pública como principio operativo del Estado colombiano. La integridad no es sinónimo de ausencia de corrupción: va más allá y se refiere a la coherencia del comportamiento institucional con valores democráticos, con justicia social y con ética del servicio público (Kliksberg, 2017 a y 2017b). En este sentido, no basta un código formal de integridad; se necesita una integridad verificable, esto es, mecanismos que permitan a la ciudadanía conocer las decisiones de quienes gobiernan, sus razonamientos y su impacto.

La tabla 9 entrega las líneas estratégicas que pueden robustecer la integridad pública.

Tabla 9. Líneas estratégicas para fortalecer la integridad pública

Líneas estratégicas	Mecanismo	Instrumento
Ética pública	Declaración obligatoria de principios éticos para directivos públicos.	Código de Integridad (Ley 2016 de 2020).
Prevención de corrupción	Gestión de riesgos de integridad institucional.	Mapas de riesgos de corrupción (MIPG).
Ejemplaridad estatal	Evaluación ética del desempeño directivo.	Evaluación 360° + huella ética.
Responsabilidad pública	Trazabilidad de decisiones.	Registro público de actos administrativos.

Para fortalecer la integridad pública en Colombia, es indispensable que se implemente con mecanismos obligatorios y medibles, no como una simple cultura organizacional, sino como responsabilidad directiva. Como enseña Mockus (1997), la ética pública es pedagógica y se construye desde el ejemplo y la coherencia institucional.

Orientación estratégica 2. Transparencia estratégica y trazabilidad estatal

La transparencia dejó de ser una aspiración de buen comportamiento y se convirtió en una exigencia democrática. Sin transparencia estratégica, no hay control social efectivo, ni confianza en las decisiones del Estado (OECD, 2021). No se trata, tan solo, de publicar información, sino de garantizar acceso y claridad en relación con todas las acciones públicas, igual que poder seguir su trazabilidad. (véase tabla 10)

Tabla 10. Líneas operativas para que haya transparencia estratégica

Eje	Descripción	Herramientas
Datos públicos abiertos	Información accesible y útil.	Portal de Datos Abiertos. Sistema Electrónico para la Contratación Pública (Secop) II.
Huella normativa	Registro público de decisiones.	Minutas públicas de decisión.
Transparencia presupuestal	Control al gasto público.	Presupuesto abierto y participativo.
Rendición colaborativa de cuentas	Seguimiento ciudadano.	Auditorías sociales.

En Colombia, fortalecer la transparencia debe incorporar plataformas sencillas, que tengan un lenguaje ciudadano y participación activa. La transparencia sin usabilidad reproduce la desigualdad informativa y favorece la captura del Estado por parte de élites dominantes.

Orientación estratégica 3. Corresponsabilidad social y participación incidente en lo público.

Una democracia sólida no se sostiene, únicamente, en la representación política, ni en el voto periódico. Requiere, también, participación continua y efectiva de la sociedad en los asuntos públicos, es decir, que la ciudadanía no solo opine, sino que incida en la toma de decisiones estatales. Esta orientación estratégica plantea una transición que va de los modelos de participación simbólica, hacia mecanismos de corresponsabilidad. En estos mecanismos, Estado y sociedad comparten responsabilidades de diseño, ejecución y evaluación de políticas públicas.

Cunill-Grau (2014) afirma que la gobernanza democrática no puede funcionar si la ciudadanía actúa como mera espectadora. En acuerdo con ello, el enfoque de corresponsabilidad propone reconocer a la sociedad como actor público no estatal, capaz de aportar control, legitimidad y conocimiento local en las decisiones de gobierno. A este enfoque lo respaldan, en términos jurídicos, en Colombia, el artículo 95 de la *Constitución Política*, que consagra el principio de responsabilidad colectiva en defensa de lo público, y la Ley 1757 de 2015, que establece tanto el derecho, como el deber ciudadano de participar en la gestión estatal.

La tabla 11 expone los mecanismos que existen en el país de corresponsabilidad social en materia de gestión pública.

Tabla 11. Mecanismos de corresponsabilidad social en la gestión pública colombiana.

Mecanismo	Finalidad	Nivel de incidencia
Veedurías ciudadanas.	Control preventivo y seguimiento a la gestión estatal.	Medio
Presupuesto participativo.	Decisión compartida sobre los recursos públicos.	Alto
Consejos territoriales de planeación.	Aporte al diseño de planes de desarrollo.	Alto
Observatorios ciudadanos.	Producción de evidencia para control social.	Medio

La corresponsabilidad no debe confundirse con la consulta ciudadana. Para ser efectiva, debe generar deliberación vinculante y garantizar derechos de propuesta y codecisión. Además, debe complementarse con mecanismos de control social digital, en especial, en territorios afectados por clientelismo o por una pobre capacidad institucional. En este sentido, la incorporación de plataformas cívicas, de vigilancia comunitaria organizada y de alianzas con universidades y organizaciones sociales fortalece la incidencia ciudadana y limita el abuso de poder.

Orientación estratégica 4. Innovación pública para la transformación institucional.

El Estado colombiano se encuentra en un entorno social complejo, con problemas públicos cambiantes como desigualdad territorial, violencia persistente, corrupción sistémica y crisis de representatividad. Afrontar estos desafíos exige modernizar la administración pública mediante innovación pública, entendida esta como la capacidad institucional de crear soluciones nuevas y eficientes en forma colaborativa. Esta orientación no se limita al uso de tecnología: se trata de reinventar procesos, rediseñar servicios públicos y simplificar estructuras burocráticas, todo ello, con apoyo social y evidencia técnica.

La innovación pública debe impulsarse sobre la base de tres criterios estratégicos:

1. Innovación colaborativa: cocreación con ciudadanía, instituciones educativas y sector privado.
2. Innovación abierta: uso de plataformas participativas y del gobierno digital.

3. Innovación para el control público: trazabilidad del uso de recursos y proyectos.

Ejemplos relevantes de esta orientación estratégica cercanos al contexto colombiano son la estrategia GovLab, de México; el programa Simplifique Já, de Brasil y el modelo Gobierno Digital, de Uruguay. Este último se enfoca en accesibilidad, trazabilidad y empoderamiento ciudadano (Unesco, 2020).

En Colombia, se conocen iniciativas como Gobierno en Línea, Urna de Cristal, Bogotá Abierta y Laboratorio Social de Innovación Pública de Medellín, que demuestran que existen bases para fortalecer este enfoque, aunque, todavía, sin articulación nacional.

A continuación, se presenta la propuesta del Modelo de Gobernanza Ética para Colombia (MGEC) en formato operativo, con enfoque nacional y territorial.

Propuesta de Modelo de Gobernanza Ética para

El Modelo de Gobernanza Ética para Colombia (MGEC) es una propuesta integral orientada a fortalecer la legitimidad y la capacidad del Estado colombiano mediante la incorporación sistemática, como ejes de gestión pública, de ética pública demostrable, transparencia estratégica y corresponsabilidad ciudadana incidente.

El Modelo surge como respuesta a la crisis de confianza en las instituciones y a la falta de mecanismos efectivos de control social y coherencia gubernamental. Él integrando herramientas de administración pública moderna, estándares internacionales de gobernanza y el marco normativo colombiano vigente.

El MGEC busca desarrollar instituciones confiables y eficientes, capaces de construir decisiones públicas justificadas en términos éticos y sociales. No es un programa anticorrupción más, sino *una arquitectura de gobernanza basada en integridad operativa, diseñada para exigirle a entidades del orden nacional, departamental y municipal, sobre la base del respeto a la descentralización política y administrativa establecida en la Constitución Política.*

El propósito central de este modelo es consolidar un sistema de gobernanza pública basado en integridad verificable, transparencia estratégica y corresponsabilidad ciudadana, de manera que se pueda cerrar la brecha entre legalidad y legitimidad en el Estado colombiano. La tabla 12 presenta los principios del modelo.

Tabla 12. Principios rectores del Modelo de Gobernanza Ética para Colombia

Principio	Descripción técnica	Aplicación práctica
Integridad verificable.	Ética, con evidencia pública.	Declaración de conflictos de interés + huella ética.
Transparencia estratégica.	Gestión abierta y trazable.	Publicidad obligatoria de decisiones públicas.
Corresponsabilidad social.	Participación incidente.	Mesas ciudadanas de decisión y control.
Legalidad democrática.	Coherencia normativa.	Aplicación constitucional: art. 95 y art. 209.
Eficacia pública.	Resultados verificables.	Indicadores de gobernanza.
Rendición de cuentas.	Justificación pública.	Auditoría social permanente.
Territorialidad.	Adaptación local.	Escalamiento departamental y municipal.

Enfoque funcional del Modelo de Gobernanza Ética para Colombia

El MGEC se estructura sobre cuatro componentes operativos que articulan valores públicos con herramientas de gestión estatal. La tabla 13 los presenta y describe.

Tabla 13. Componentes operativos del Modelo de Gobernanza Ética para Colombia

Componente	Descripción	Alcance
Liderazgo ético estatal.	Dirección pública basada en coherencia y deber público.	Alto gobierno nacional y local.
Transparencia estratégica.	Decisiones abiertas y trazables en tiempo real.	Gestión pública y normativa.
Corresponsabilidad ciudadana.	Control social preventivo y deliberación pública.	Participación incidente.
Innovación pública colaborativa.	Modernización institucional vía participación y GovTech.	Entidades territoriales y nacionales.

Mapa de actores del Modelo de Gobernanza Ética para Colombia

Para poner en marcha el MGEC, se necesita identificar los actores institucionales y sociales que participan en la gobernanza pública ética. Tener un mapa de actores garantiza claridad de responsabilidades, articulación interinstitucional y sostenibilidad del modelo en el tiempo (véase tabla 14).

Tabla 14. Actores y sus roles en el Modelo de Gobernanza Ética para Colombia.

Ámbito de los actores	Actores específicos	Rol estratégico en el MGEC
Gobierno nacional	Presidencia de la República, DAFP, DNP, Procuraduría General de la Nación, Contraloría General de la República.	Diseño normativo, lineamientos nacionales, seguimiento ético, trazabilidad y vigilancia administrativa.
Gobiernos territoriales	Gobernaciones, alcaldías, asambleas departamentales, concejos municipales.	Adaptación territorial del MGEC, ejecución del modelo y rendición pública de cuentas.
Órganos de control	Procuraduría General de la Nación, Contraloría General de la República, Fiscalía General de la Nación.	Control disciplinario, fiscal y penal sobre la actuación pública.
Sistema judicial	Rama Judicial, Consejo de Estado, cortes.	Garantía de justicia administrativa y constitucional.
Sociedad civil organizada	Veedurías, organizaciones ciudadanas, ONG de transparencia, movimientos cívicos.	Control social preventivo y vigilancia del proceso decisional.
Academia	Universidades, observatorios, centros de investigación.	Producción de evidencia, evaluación de políticas y formación en ética pública.
Sector privado	Cámaras de comercio, gremios económicos.	Ética empresarial y pactos de integridad público-privados.
Comunidades y ciudadanía	Juntas de acción comunal, colectivos ciudadanos, cabildos.	Participación directa y vigilancia social del Estado.
Medios de comunicación	Prensa nacional y local, plataformas digitales.	Transparencia informativa y denuncia pública.

Dado el rol estratégico que se les confiere a los actores en el MGEC, este mapa permite articular entre sí el Estado, la sociedad, la academia y el sector privado en un sistema coordinado de gobernanza ética basado en corresponsabilidad y vigilancia colaborativa. Como recomiendan Avritzer (2017) y Cunill-Grau (2014), la gobernanza democrática solo es posible si el Estado se concibe como un sistema relacional y no como aparato aislado de la sociedad.

Fases de la implementación del Modelo de Gobernanza Ética para Colombia

La puesta en marcha del MGEC se diseñó con una lógica gradual, articulada y evaluable, orientada a permitir que las entidades públicas adopten el modelo de manera sostenible. Se proponen cuatro fases operativas, sustentadas en una gestión estratégica y en un control democrático.

La figura 1 presenta, en su orden, las fases operativas del MGEC y la tabla 15, los elementos del desarrollo de cada una.

Figura 1. Puesta en marcha escalonada del Modelo de Gobernanza Ética para Colombia.

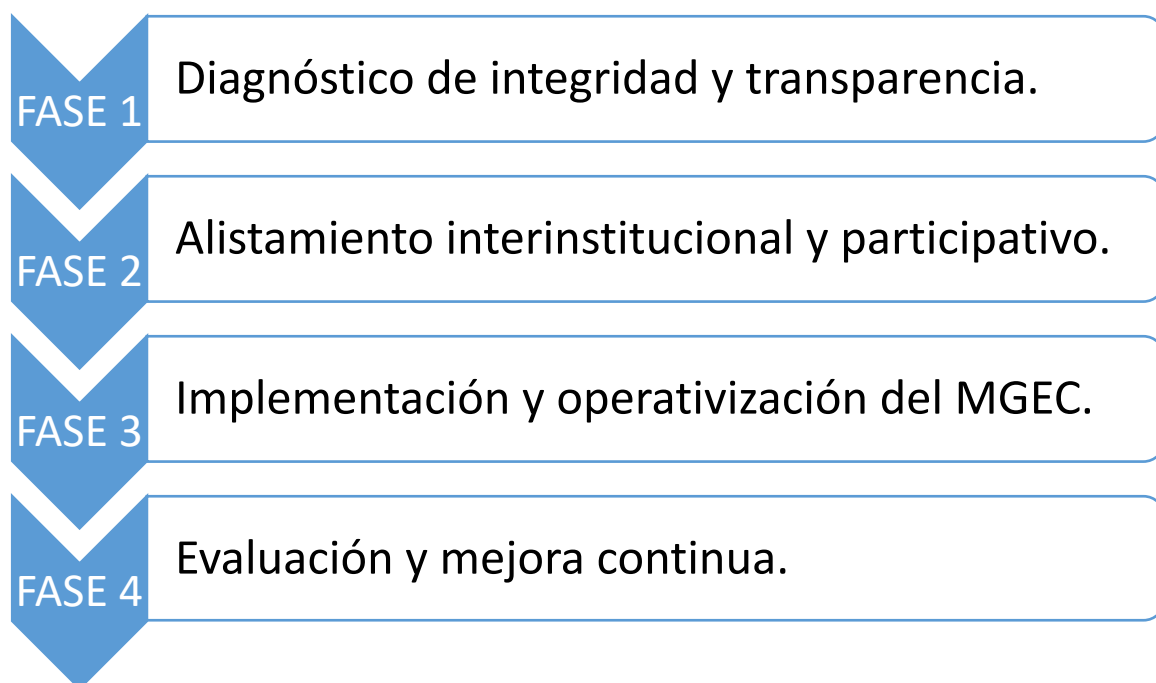


Tabla 15. Desarrollo técnico de las fases del Modelo de Gobernanza Ética para Colombia.

Fase	Objetivo	Actividades clave	Instrumentos del MGEC	Actores responsables
Fase 1. Diagnóstico	Identificar riesgos éticos e institucionales.	Auditoría de integridad y trazabilidad	Matriz de riesgos éticos + Índice de Transparencia.	Control interno + Planeación
Fase 2. Alistamiento	Definir estructura y responsabilidades	Creación del comité MGEC	Resolución interna + Ruta MGEC territorial	Alta dirección
Fase 3. Implementación	Operativizar acciones del modelo.	Integridad + Trazabilidad + Participación	Mesas MGEC + Huella normativa + Presupuesto participativo.	Secretarías/ Oficinas estratégicas
Fase 4: Evaluación pública	Medir resultados y legitimidad.	Control social + indicadores.	Auditoría ciudadana + Panel ético.	Sociedad civil + academia.

Estas fases se orientan a que entidades públicas nacionales, departamentales y municipales puedan adoptar el modelo con criterios claros de responsabilidad y con una evaluación verificable. A diferencia de otros enfoques burocráticos, el MGEC exige como requisitos de cumplimiento evidencia ética y trazabilidad institucional.

Fundamento normativo del Modelo de Gobernanza Ética para Colombia

En términos jurídicos, el MGEC se sustenta en el marco constitucional y legal vigente del país, lo que permite adelantarlos sin necesidad de reformas normativas adicionales.

El artículo 209 de la Constitución Política define que la función administrativa del Estado debe regirse por los principios de moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, lo que constituye el fundamento superior de integridad pública.

A su vez, el artículo 95 establece el deber de toda persona de participar en la vida política, cívica y comunitaria, lo que respalda el principio de corresponsabilidad ciudadana como eje del MGEC.

En términos de legislación específica, este modelo se articula con varias normas y políticas claves cuya relevancia se enuncia en la tabla 16.

Tabla 16. Normas y políticas relacionadas con el Modelo de Gobernanza Ética para Colombia

Norma o política pública	Relevancia para el MGEC
Ley 1474 de 2011 – Estatuto anticorrupción.	Introduce mecanismos de prevención y de sanción en materia de corrupción.
Ley 1757 de 2015 – Participación democrática.	Garantiza derechos y define deberes de control social y corresponsabilidad.
Decreto 1499 de 2017 – MIPG.	Introduce la gestión ética y la anticorrupción en entidades públicas.
Ley 2016 de 2020 – Código de integridad pública.	Consolida principios de ética en el servicio público.
Documento Conpes 4070 de 2021. – Política de Gobierno Abierto	Refuerza la transparencia y la colaboración entre Estado y sociedad.

Por tanto, el MGEC no surge aislado del marco institucional, sino que se plantea como una arquitectura articuladora que operacionaliza las normas mencionadas. Lo hace integrando ética pública, integridad, trazabilidad estatal y participación ciudadana incidente en un mismo sistema de gobernanza.

Instrumentos operativos del MGEC.

El MGEC incorpora herramientas diseñadas para que se apliquen en forma progresiva en entidades del orden nacional y territorial (véase tabla 17).

Tabla 17. Instrumentos del Modelo de Gobernanza Ética para Colombia

Instrumento	Finalidad	Ámbito de aplicación
Huella de decisión pública.	Registro trazable de decisiones estatales.	Todas las entidades públicas.
Matriz de riesgos éticos institucionales.	Prevención de corrupción y de captura política.	Alta dirección.
Mesas MGEC de decisión pública	Mecanismo de participación incidente.	Departamentos y municipios.
Pacto territorial de integridad.	Alianza anticorrupción con actores sociales.	Gobernaciones y alcaldías.
Panel de transparencia ciudadana.	Seguimiento social permanente.	Organizaciones civiles.
Laboratorio de innovación ética pública.	Solución colaborativa de fallas institucionales.	Nivel nacional y centros académicos.

Estos instrumentos hacen del modelo MGEC una propuesta aplicable, operativa y evaluable, más que eminentemente teórica.

Indicadores estratégicos de evaluación del MGEC

Uno de los aportes centrales del MGEC es su aplicabilidad y verificabilidad. A diferencia de otros enfoques que se quedan en la dimensión discursiva, este modelo define indicadores clave de gobernanza ética que permiten medir resultados reales en integridad pública, legitimidad institucional y confianza ciudadana (véase tabla 18).

Tabla 18. Indicadores del Modelo de Gobernanza Ética para Colombia, según dimensión.

Dimensión del modelo	Indicador	Meta anual	Método de verificación
Integridad pública	Porcentaje de directivos con declaración publicada de conflictos de interés.	100 %	Publicación institucional.
Transparencia estratégica	Porcentaje de decisiones con huella pública de trazabilidad.	90 %	Matriz de decisiones.
Participación incidente	Porcentaje de decisiones con participación ciudadana.	≥ 30 %	Actas de mesas MGEC.
Confianza pública	Índice de legitimidad estatal.	+10 % anual.	Encuestas oficiales.
Rendición de cuentas	Frecuencia de informes públicos verificables.	Trimestral	Publicación web.
Innovación pública	Número de proyectos colaborativos implementados.	≥ 3, por entidad.	Reporte administrativo.

Estos indicadores permiten hacer una evaluación trimestral y otra anual del modelo, de manera que puedan integrarse al ciclo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y a los Planes de Desarrollo Territorial (PDT).

Síntesis estructural del modelo MGEC

La tabla 19 resume en forma estructural los componentes del MGEC.

Tabla 19. Resumen de los componentes del Modelo de Gobernanza Ética para Colombia y sus características.

Componente central	Eje estratégico	Instrumentos	Resultado
Liderazgo ético	Integridad directiva	Código de integridad + trazabilidad ética	Coherencia institucional
Transparencia estratégica	Gobierno abierto	Datos abiertos + huella normativa	Control preventivo
Corresponsabilidad social	Participación incidente	Mesas MGEC + presupuestos participativos	Decisiones legítimas
Innovación pública	Modernización ética	GovTech + colaboración	Eficiencia social

Condiciones de implementación territorial del MGEC

El modelo está diseñado para aplicarse de manera progresiva en los territorios, mediante tres rutas diferenciales según cada ámbito. Esas rutas se nombran en la tabla 20.

Tabla 20. Rutas de aplicación del Modelo de Gobernanza Ética para Colombia, según ámbito territorial.

Nivel territorial	Ruta de aplicación
Municipios de categorías 4, 5 y 6.	Adaptación simplificada + asistencia del DAFP.
Municipios de categorías 1 y 2.	Alianza con ciudadanía + proyecto piloto de transparencia.
Departamentos y nación.	Implementación plena del MGEC.

En la aplicación del MGEC, se prioriza la equidad territorial, de manera que se cierren brechas institucionales. En especial, en zonas con limitaciones presupuestales o con débil capacidad administrativa.

En últimas, el análisis adelantado permite afirmar que en Colombia se requiere transitar con urgencia hacia un modelo de gobernanza sustentado en valores públicos verificables y en el que la ética sea una práctica institucional exigible y no un discurso accesorio. En ese sentido, el (MGEC) responde a esta necesidad ética, política y social al ofrecer una arquitectura operativa que conjuga integridad pública, trazabilidad del poder estatal y participación incidente como principios rectores de la gestión gubernamental.

El MGEC modelo constituye una propuesta viable, escalable y operable en el marco normativo colombiano vigente. También, se presenta como una alternativa, tanto para la recuperación de la confianza ciudadana, como para el fortalecimiento del Estado social de derecho. Para aplicarlo, es indispensable una decisión política, formación institucional y articulación entre el Estado y la sociedad y su impulso representa un paso decisivo hacia un gobierno ético y democrático.

4. COLOFÓN

4.1 Síntesis de las contribuciones

Los principales hallazgos de la presente investigación giran en torno a la gobernanza pública, la legitimidad estatal y la corresponsabilidad ciudadana en Colombia. Se trata de un ejercicio crítico de interpretación que articula resultados, perspectivas estratégicas y elementos de transformación institucional.

El análisis parte de comprender que los desafíos de gobernabilidad en Colombia no pueden analizarse, únicamente, desde una perspectiva técnica, sino que eso ha de hacerse incorporando una dimensión ética y política que involucre la relación entre el Estado y la sociedad.

Las causas de la crisis de legitimidad institucional trascienden las deficiencias administrativas y responden a una erosión del fundamento ético del ejercicio del poder público. Eso exige un viraje hacia modelos de gobernanza basados en integridad, transparencia y corresponsabilidad democrática.

Este colofón ofrece conclusiones integradas y coherentes que sustentan recomendaciones estratégicas viables para orientar la acción pública con un enfoque transformador.

Contribuciones generales de la investigación

La gobernanza pública en Colombia enfrenta una crisis estructural de confianza ciudadana que tiene raíces históricas en la captura de las instituciones, en la corrupción y el clientelismo político. La brecha que hay entre el Estado y la ciudadanía se refleja en la baja credibilidad en las instituciones, en abstencionismo electoral y en desafección política, cuestiones que han configurado un problema ético y cultural, no meramente administrativo. Los estudios demuestran que la legitimidad institucional depende más de la percepción pública de integridad moral del liderazgo, que de su capacidad técnica.

El liderazgo ético-transformacional emerge como factor determinante para recuperar la confianza pública y construir el pacto social. Este enfoque integra una visión estratégica con responsabilidad moral, en la que se articulan tres dimensiones de legitimación: autoridad técnica, legalidad normativa y autoridad ética. Esta última constituye la base de una gestión política confiable.

Otro hallazgo central es que son insuficientes los mecanismos vigentes de participación ciudadana, dado su carácter consultivo y no vinculante. Solo mediante una corresponsabilidad ciudadana —cooperación efectiva entre Estado y sociedad—, es posible avanzar hacia una gobernanza legítima y participativa.

Sobre la crisis de legitimidad gubernamental

En relación con el análisis de causas estructurales de crisis de legitimidad gubernamental en Colombia, se concluye que esta no responde, únicamente, a problemas funcionales de gestión administrativa, sino que se origina en la profunda desconexión entre el ejercicio del poder y principios de integridad pública. La legitimidad no se produce de manera automática a partir de elecciones democráticas, sino que se construye de manera permanente mediante la coherencia ética, la transparencia en procesos gubernamentales y el compromiso con el interés general.

La falta de integridad en niveles superiores del gobierno genera efectos en cadena —captura burocrática, clientelismo, cooptación institucional y debilitamiento del control ciudadano— que perpetúan una percepción negativa del Estado y frenan transformaciones sociales. Existe una “brecha de integridad”: el Estado enuncia principios democráticos, pero, enfrenta dificultades para materializarlos en decisiones que respondan al interés público con transparencia, justicia y equidad.

Sobre el papel del liderazgo en la función pública

Con respecto a examen del papel del liderazgo en la función pública, se concluye que la crisis de gobernabilidad en entornos de baja confianza no se supera, tan solo, mediante reformas técnicas, ni con modernización estatal. Se necesita de un liderazgo transformador que incorpore autoridad ética y capacidad de convocar la cooperación social.

El liderazgo ético-transformacional se confirma como recurso estratégico en sector público al integrar visión, coherencia moral y vocación de servicio. Este enfoque fortalece la legitimidad del Estado, porque reemplaza modelos de poder vertical y autoritario, por liderazgos ejemplares que favorecen cultura institucional basada en integridad, deliberación y rendición de cuentas. La experiencia comparada demuestra que procesos de transformación institucional no comienzan con normatividad, sino con el ejemplo moral de quienes son dirigentes. En países como Uruguay, Costa Rica o Nueva Zelanda, la integridad pública ha sido base de la confianza ciudadana y ha permitido impulsar reformas profundas en transparencia, innovación pública y gobernanza colaborativa.

Sobre los mecanismos de corresponsabilidad social

En relación con mecanismos de corresponsabilidad social que fortalezcan gobernanza pública, los hallazgos muestran que participación ciudadana en Colombia se ha limitado ante la falta de articulación Estado-sociedad y porque hay un diseño poco vinculante de los mecanismos institucionales existentes. Sin embargo, la corresponsabilidad se proyecta como alternativa viable para reconfigurar la relación Estado-ciudadanía. Ella promueve escenarios de colaboración en planificación, ejecución y control de políticas públicas.

La evidencia teórica y práctica demuestra que corresponsabilidad es, además de un derecho político, un deber colectivo que orientado a construir lo público. La gobernanza democrática necesita de una ciudadanía activa y corresponsable, una que no delegue, de manera absoluta, el desarrollo del país a actores gubernamentales. La democracia no puede comprenderse, tan solo, como un régimen de representación electoral, sino como un sistema de cooperación social permanente.

Sobre el propósito central del documento técnico

El estudio concluye que la construcción de legitimidad institucional en Colombia precisa de la integración de *ética pública*, *liderazgo transformador* y *corresponsabilidad ciudadana* en un mismo marco de gobernanza. Ninguno de estos elementos puede actuar en forma aislada:

- La ética define el propósito público.
- El *liderazgo garantiza* orientación estratégica.
- La *corresponsabilidad proporciona* sostenibilidad democrática a las decisiones colectivas.

Se requiere un modelo integrado de gobernanza pública que permita articular esos tres componentes en el ciclo de formulación, implementación y evaluación de políticas públicas; es decir, al ciclo de políticas (identificación del problema - formulación - adopción - implementación - evaluación - retroalimentación) concebido como proceso técnico-administrativo. La propuesta redefine cada fase como un espacio en el que estos tres componentes (la ética, el liderazgo y la corresponsabilidad) deben operar en forma articulada:

- En la fase de *identificación y formulación*, la ética define qué asuntos merecen atención colectiva sobre la base de principios de justicia, el liderazgo transformador articula narrativas que convierten diagnósticos en cuestiones públicas compartidas y la corresponsabilidad asegura que la ciudadanía afectada participe desde el origen, no, meramente, para ser consultada.

- En la fase de *adopción de decisiones*, la ética asume la dimensión decisoria vinculando la voluntad estatal, con principios públicos explícitos; el liderazgo legitima con transparencia el porqué se eligió determinada alternativa y la corresponsabilidad impulsa el hecho de que ciudadanía valide la decisión por adhesión fundamentada, no por obediencia.

En la fase de *implementación*, la ética se traduce en procedimientos justos y comportamientos verificables; el liderazgo mantiene la motivación colectiva cuando aparecen dificultades y la corresponsabilidad ciudadana se expresa en el monitoreo participativo activo y en la cogestión.

En la fase de *evaluación y retroalimentación*, la ética examina, tanto resultados, como justicia procesal; el liderazgo facilita el aprendizaje colectivo sin que haya actitudes defensivas y la corresponsabilidad implica evaluación participativa, lo que fundamenta reformulaciones conjuntas.

En otras palabras, el gran desafío es reconceptualizar el ciclo de políticas como un instrumento de gobernanza democrática con el que Estado y la ciudadanía ejercen la corresponsabilidad sobre la base de principios éticos compartidos y verificables en cada acción pública (Secretaría Distrital de Planeación de Bogotá, s. f.).

En suma, el principal desafío para gobernanza en Colombia es profundamente ético y relacional, no de carácter estrictamente normativo, ni técnico. El país cuenta con marcos institucionales robustos — *Constitución Política de Colombia* (1991), Ley 1757 de 2015, Política de Integridad y Transparencia (Documento Conpes 4070 de 2021. Conpes-DNP, 2021), Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)— pero, persiste una distancia considerable entre la normativa y realidad institucional.

Recomendaciones estratégicas

Para el alto gobierno

Es responsabilidad del alto gobierno liderar la transformación ética del Estado y construir la confianza en las instituciones. En esa perspectiva, se recomienda lo siguiente:

- Crear el Consejo Nacional de Ética Pública, con independencia técnica y conformado por personas expertas de la academia, por el sector social y por el Estado; un consejo que oriente la política de integridad nacional y entregue informes públicos anuales.
- Institucionalizar un “Código ético del alto gobierno”, obligatorio para titulares de los ministerios y de los viceministerios, para directores de agencias, gobernadoras y gobernadores, con cláusulas vinculantes de conflicto de intereses, transparencia patrimonial y responsabilidad democrática.

El problema fundamental no consiste en que falten instrumentos legales, sino que se carece de una voluntad pública que sea coherente con los principios éticos que la sociedad y el quehacer público sostienen. Por ejemplo, los ofrecidos por el Código de Integridad. Además, con un liderazgo ético fuerte y una apuesta comprometida con la corresponsabilidad. La legitimidad del Estado no se restaura mediante la emisión de nuevas normas o la ampliación de mecanismos participativos, sino con un gobierno que ejerza autoridad moral. La ética pública no puede reducirse a discursos institucionales, sino que debe expresarse en comportamientos verificables y sostenidos capaces de inspirar confianza ciudadana. Con esa mirada, se proponen las siguientes recomendaciones estratégicas:

- Diseñar e implementar el Sistema Nacional de Integridad Pública (SNIP) articulado al MIPG y guiado por el Documento Conpes 4070 de 2021, con enfoque preventivo y territorial para combatir cooptaciones institucionales y corrupción política.
- Diseñar, de manera sistemática, programas actualizados de formación ética, orientados a la práctica. Estas acciones son viables si liderazgo gubernamental asume ética pública como política de Estado y no como recurso simbólico.

Para las instituciones públicas

La legitimidad institucional se fortalece desde gestión pública cotidiana. En ese horizonte, se recomienda:

- Aplicar matrices de riesgos de corrupción por procesos, con auditoría ciudadana y con la publicación en datos abiertos.
- Crear *comités de integridad institucional* en cada entidad pública, con participación externa de ciudadanía organizada.

- Incorporar indicadores de integridad y de legitimidad en planes estratégicos de entidades, a los que se haga seguimiento trimestral.

- Diseñar programas actualizados de formación ética, orientados a la práctica.

Estas medidas permitirán avanzar hacia un modelo de Estado confiable, medible y transparente en sus decisiones.

Para la ciudadanía, en general, y la sociedad civil organizada

La corresponsabilidad no existe sin una ciudadanía activa. En procura de construir o robustecer esa ciudadanía, se recomienda lo siguiente:

- Fortalecer veedurías ciudadanas de tercera generación con acceso a plataformas de control público digital.
- Consolidar observatorios ciudadanos territoriales para hacer el seguimiento a políticas públicas locales.

- Implementar escuelas de control social y gobernanza ética en alianza con universidades y organizaciones sociales.

- Diseñar programas de formación ética formal e informal relacionados con la formación en cultura ciudadana.

Esto facilitará el empoderamiento ciudadano y la vigilancia colaborativa del poder público.

Para la política pública

- Reformar la Ley 1757 de 2015, para que mecanismos de participación ciudadana sean vinculantes en políticas de alto impacto social.
- Crear, como política pública permanente, *una estrategia nacional de democracia participativa y de integridad*.

- Incluir en el Presupuesto General de la Nación un rubro obligatorio para fortalecer la participación in-cidente y el control social.

Líneas futuras de investigación

Sobre la base del análisis anterior, se proponen tres sublíneas estratégicas de la línea *Ética pública, integridad y transparencia*, de la Escuela de Alto Gobierno, para profundizar investigaciones posteriores. La tabla 21 las reúne y describe.

Tabla 21. Sublíneas de investigación de la línea *Ética pública, integridad y transparencia*.

Sublínea	Descripción
Ética pública y legitimidad democrática	Analizar cómo la integridad política incide en percepción de la legitimidad estatal y de la cooperación ciudadana.
Gobernanza colaborativa y corresponsabilidad.	Evaluar mecanismos de interacción entre instituciones públicas y sociedad civil desde la óptica de modelos de democracia participativa.
Innovación institucional y confianza pública.	Explorar el papel que desempeñan en la revitalización del contrato social las tecnologías cívicas, la participación digital y la transparencia radical.

En Colombia, la crisis de legitimidad no es insuperable en términos estructurales, pero, sí exige que haya una transformación profunda del ejercicio estatal. En particular,

- La ética pública debe convertirse en un eje transversal de acción gubernamental.
- El liderazgo ético-transformacional debe asumirse como una condición habilitante para que haya un buen gobierno.
- La corresponsabilidad ciudadana debe convertirse en un principio operativo que impulse decisiones públicas participativas y legítimas y dejar de ser un mero discurso institucional.

El país tiene al frente un desafío histórico: superar el déficit de confianza que limita el desarrollo democrático. Este reto no se resuelve mediante reformas aisladas, ni con declaraciones simbólicas.

Superarlo depende de un compromiso ético-político explícito que conduzca a un nuevo acuerdo social entre Estado y ciudadanía. Es posible construir una gobernanza ética, pero, lograrlo depende de la responsabilidad de quienes dirigen y de la participación consciente de la ciudadanía.

El futuro democrático de Colombia está en manos de la capacidad para integrar cuatro pilares fundamentales: *ética pública, liderazgo transformador, participación incidente y corresponsabilidad social*. Solo así se podrá avanzar hacia un sistema de gobernanza capaz de responder a demandas ciudadanas, de proteger el interés público y de potenciar desarrollo nacional sobre la base del marco de justicia social, la transparencia y la confianza colectiva.

Referencias

- Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera.* (2016, 12 de noviembre). https://www.jep.gov.co/Marco%20Normativo/Normativa_v2/01%20ACUERDOS/Texto-Nuevo-Acuerdo-Final.pdf?csf=1&e=0fpYA0
- Alcántara, M., Rivas, C. y Rodríguez, C. (2024). Sociedades cansadas y democracias fatigadas en América Latina. En *Revista Mexicana de Sociología*, 86(e), pp. 145–178. <https://doi.org/10.22201/iis.01882503p.2024.e.62576>
- Alexander, A. (2019). *Lincoln and Guba's Quality Criteria for Trustworthiness* (Vol. 6, Issue 4). *IDC International Journal*. https://idcinternationaljournal.com/Oct-2019/Article_6_manuscript_IDC_August_October_2019_Dr_Annie_full.pdf
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), pp. 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Anzola, A. (2009). El principio de corresponsabilidad como parte fundamental de lo político en Venezuela. En *XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología y VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires*. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires. <https://cdsa.academica.org/000-062/964.pdf>
- Arendt, H. (1993). *La condición humana*. Paidós.
- Arias, M. y Giraldo, C. (2011). El rigor científico en la investigación cualitativa. En *Investigación y Educación en Enfermería*, 29 (3), pp. 500-514. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-53072011000300020&lng=en&tlng=es.
- Avellaneda, C. (2013). Mayoral corruption and voter response in Colombia. In *Public Administration Review*, 73(1), pp. 121–131. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02603.x>
- Avritzer, L. (2017). *Democracy and the public space in Latin America*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9780691173110>
- Banco Interamericano de Desarrollo, BID. (2018). *Gobernanza efectiva para el desarrollo*. <https://publications.iadb.org>
- Banco Interamericano de Desarrollo, BID. (2020). *Presupuestos participativos en América Latina: aprendizajes y desafíos*. <https://publications.iadb.org>
- Bardin, L. (2011). *Análisis de contenido*. Alianza Editorial.
- Basombrío, C. (2017). *Seguridad ciudadana y gobernabilidad democrática en América Latina*. Instituto de Estudios Peruanos. <https://repositorio.iep.org.pe>

- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press. https://www.academia.edu/54210339/Leadership_and_performance_beyond_expectations
- Bass, B. & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bass, B. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. In *The Leadership Quarterly*, 10(2), pp. 181–217. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984399000168>
- Beramendi, M., Delfino, G. y Zubieta, E. (2016). Confianza institucional y social: una relación insoslayable. En *Acta de investigación psicológica*, 6(1), pp. 2286-2301. [https://doi.org/10.1016/s2007-4719\(16\)30050-3](https://doi.org/10.1016/s2007-4719(16)30050-3)
- Bernal, C. y Martínez, J. (2019). Gestión pública estratégica y sostenibilidad institucional. *Revista Administración & Desarrollo*, 49(2), 45-60. <https://revista.esap.edu.co/index.php/administracion/article/view/151>
- Bertelsmann Stiftung (Eds.). (2024). *BTI 2024 Global Findings: Less Democratic, Less Successful* (1st ed., 30 p.) [Informe]. Bertelsmann Stiftung. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/en/publications/publication/did/bti-2024-global-findings-less-democratic-less-successful>
- Bolívar, M. (2019). Crisis de legitimidad del Estado contemporáneo. Replanteando el papel de la ética pública. En *Polis*, 15(1), pp. 33-63. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-23332019000100033&lng=es&tlng=es.
- Bovaird, T. & Löffler, E. (2016). *Public Management and Governance*.
- Brown, M. & Treviño, L. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. In *The Leadership Quarterly*, 17(6), pp. 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper & Row. <https://archive.org/details/leadership1978burn/page/n9/mode/2up>
- Burns, J. (2003). *Transforming leadership*. Grove Press. <https://arl-jrl.org/wp-content/uploads/2013/10/TRANSFORMING.LEADERSHIP.pdf>
- Camou, A. (2016). Gobernabilidad y democracia. *Cuaderno de divulgación 6 de la cultura democrática* (1.ª ed.). Instituto Nacional Electoral. <https://portalanterior.ine.mx/archivos2/portal/historico/contenido/recursos/IFE-v2/DECEYEC/DECEYEC-CuadernosdeDivulgacion/docs/06.pdf>
- Cárdenas, J. (2022). Las paradojas y transformaciones de la participación política en Bogotá: desafección política y participación en las elecciones de 2019. En *Comunicación y sociedad*, 19, e8234. Epub. 03 de octubre de 2022. <https://doi.org/10.32870/cys.v2022.8324>

- Comisión Interamericana de Derechos Humanos. (2023). Informe anual 2023. Organización de los Estados Americanos. <https://www.oas.org/es/CIDH/informes/IA.asp?Year=2023>
- Centro de Medición MIDE UC. (2021). *Documentación de instrumento “Confianza en instituciones”*. Pontificia Universidad Católica de Chile. https://mideuc.cl/wp-content/uploads/2022/11/Confianza-en-instituciones_documentacion-de-instrumentos.pdf
- Centro de Medición MIDE UC. (2022, diciembre). *Medir para tomar decisiones. Brochure MIDE UC 2022* [PDF]. https://mideuc.cl/wp-content/uploads/2022/12/Brochure-Mide-UC-2022_13122022-1.pdf
- Cepiku, D. & Mititelu, C. (2010). Public administration reforms in transition countries: Albania and Romania between global pressures and local constraints. In *International Review of Administrative Sciences*, 76(4), pp. 665–686. <https://doi.org/10.1177/002085231038180>
- Ciulla, J. (2014). *Ethics, the heart of leadership* (3rd ed.). Praeger.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Cepal. (2022, 30 de noviembre). *Estudio económico de América Latina y el Caribe 2022: dinámica y desafíos de la inversión para impulsar una recuperación sostenible e inclusiva* (LC/PUB.2022/9-P). Cepal. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/48077-estudio-economico-america-latina-caribe-2022-dinamica-desafios-la-inversion>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Cepal. (2024a, 13 de agosto). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe, 2024: trampa de bajo crecimiento, cambio climático y dinámica del empleo*. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/80595-estudio-economico-america-latina-caribe-2024-trampa-crecimiento-cambio-climatico>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Cepal. (2024b, 18 de diciembre). *CEPAL destaca la importancia de la gobernanza territorial para la transformación productiva sostenible*. Naciones Unidas. <https://www.cepal.org/es/notas/cepal-destaca-la-importancia-la-gobernanza-territorial-la-transformacion-productiva-sostenible>
- Comisión Interamericana de Derechos Humanos. (2023). *Compendio sobre institucionalidad democrática, Estado de derecho y derechos humanos: Estándares interamericanos*. Organización de los Estados Americanos. https://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/2023/Compendio_Institucionalidad_Democratica_DDHH.pdf
- Consejo Nacional de Política Económica y Social, Conpes-Departamento Nacional de Planeación, DNP. (2010). *Documento Conpes 3654 de 2010. Política de rendición de cuentas de la rama ejecutiva a los ciudadanos*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3654.pdf>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social, Conpes-Departamento Nacional de Planeación, DNP. (2021). *Documento Conpes 4070 de 2021. Lineamientos de Política para la Implementación de un modelo de Estado Abierto*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4070.pdf>

- Creswell, J. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). SAGE Publications. https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf
- Cunill-Grau, N. (2012). *Lo público no estatal en la gestión pública: formas híbridas de gestión y ciudadanía*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo – CLAD. <https://clad.org>
- Cunill-Grau, N. (2014). Participación ciudadana y control social. Un análisis conceptual. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 59, 3–30. <https://www.clad.org/revista-no-59/>
- Dargent, E. (2014). *Technocracy and democracy in Latin America*. Cambridge University Press.
- Dávalos, L. (2019). Democracia y participación: análisis de experiencias comunitarias. En *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 64(237), pp. 141–166. <https://doi.org/10.22201/fcyps.2448492xe.2019.237.63323>
- Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP. (s. f.). *Guía para la formulación e implementación de políticas públicas del Distrito Capital*. https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/guia_formulacion_implementation_politicas_publicas.pdf
- Departamento Nacional de Planeación, DNP. (2023, mayo). *Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026. Colombia, Potencia Mundial de la Vida*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/plan-nacional-de-desarrollo-2022-2026-colombia-potencia-mundial-de-la-vida.pdf>
- Dutmer, E. (2024). Cultivation of Character for Ethical Leadership: The Department of Leadership Education at Culver Academies. In *Journal of Character and Leadership Development*, 11(1), pp. 53–61. <https://doi.org/10.58315/jcld.v11.277>
- Economist Intelligence Unit. (2025, 27 de febrero). Democracy Index 2024. In *The Economist Intelligence Unit*. <https://www.eiu.com/n/campaigns/democracy-index-2024/>
- Edelman Trust Institute. (2024). *Edelman Trust Barometer 2024*. <https://www.edelman.com/trust-barometer>
- Edelman Trust Institute. (2025). 2025. *Edelman Trust Barometer La confianza y la crisis del agravio. Resultados Colombia*. https://www.edelman.lat/sites/g/files/aatuss296/files/2025-03/2025%20Edelman%20Trust%20Barometer_Colombia%20Reporte%20Espan%CC%83oL_VF.pdf
- Espinosa, R. (2009). Participación efectiva y democratización: una mirada crítica. En *Revista de Estudios Políticos*, 34(2), pp. 55–78.
- Esquivel, A. (2024, noviembre 8). Teoría del liderazgo transformacional. Colegio Nacional de Recursos Humanos (Conarh). <https://conarh.org/blog/teoria-del-liderazgo-transformacional>
- Eu SEE. (2026, 12 de febrero). *Colombia Falls in the 2025 Corruption Perceptions Index*. <https://euseehivos.org/alert/colombia-falls-in-the-2025-corruption-perceptions-index/>

- Flick, U. (2015). *Introducción a la investigación cualitativa* (5.ª ed.). Morata. https://edmorata.es/wp-content/uploads/2020/06/Flick.DiseñoInvestigacionCualitativa.PR_.pdf
- Fukuyama, F. (s. f.). *Identity: The Demand for Dignity and the Politics of Resentment*. <https://cdn.bookee.app/files/pdf/book/en/identity-by-francis-fukuyama.pdf>
- Gómez, H. (2016). *Entre la independencia y la captura del Estado*. Debate Penguin Random House.
- Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, UNSDG. (2023). *Resumen Ejecutivo. Directrices comunes de las Naciones Unidas para contribuir a la creación de sociedades resilientes*. https://unsdg.un.org/sites/default/files/2023-03/UN%20Resilience%20Guidance_ES_Summary.pdf
- Habermas, J. (1996). *Between Facts and Norms: Contributions to a Discourse Theory of Law and Democracy*. MIT Press. <https://teddykw2.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/07/jc3bcrngen-habermas-between-facts-and-norms.pdf>
- Habermas, J. (1998). *Facticidad y validez: sobre el derecho y el Estado democrático de derecho*. Editorial Trotta. <https://www.trotta.es/libros/facticidad-y-validez/>
- Heifetz, R. (1994). *Leadership Without Easy Answers*. Harvard University Press.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1997). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/metodologia-de-la-investigaci%C3%83%C2%B3n_sampieri.pdf
- Hidalgo, L. (2005). *Confiabilidad y validez en el contexto de la investigación y evaluación cualitativas* [Documento PDF]. Universidad Central de Venezuela. <http://www.ucv.ve/uploads/media/Hidalgo2005.pdf>
- Kooiman, J. (2003). *Governing as Governance*. Sage Publications. https://sk.sagepub.com/book/mono/governing-as-governance/toc#_
- Kliksberg, B. (2017a). *Ética para el desarrollo*. Siglo XXI Editores. <https://www.s21.com.ar>
- Kliksberg, B. (2017b). *Más ética, más desarrollo*. Editorial Planeta. <https://www.planetadelibros.com>
- Lacambra, S., Suárez, G., Hori, T., Rogers, C., Salazar, L., Esquivel, M., Narváez, L., Cardona, O. D., Durán, R., Torres, A. M., Sanahuja, H., Osorio, C., Calvo, J., Romero, G., & Visconti, E. (2015). *Índice de Gobernabilidad y Políticas Públicas en Gestión del Riesgo de Desastres (iGOPP)*. Documento técnico principal. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/indice-de-gobernabilidad-y-politicas-publicas-en-gestion-del-riesgo-de-desastres-igopp>
- Lapuente, V. & Rothstein, B. (2014). Civil War Spain versus Swedish Harmony: The Quality of Government Factor. In *Comparative Political Studies*, 47(10), pp. 1416–1441. <https://doi.org/10.1177/0010414013512604>

- Levi, M. & Stoker, L. (2000). *Political Trust and Trustworthiness*. In *Annual Review of Political Science*, 3(1), pp. 475-507. <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.3.1.475>
- Lincoln, Y. & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE Publications. https://www.researchgate.net/profile/Jan-Armstrong/publication/256294652_Naturalistic_Inquiry/links/02e7e5222605c57278000000/Naturalistic-Inquiry.pdf
- Lupu, N., Rodríguez, M. y Zechmeister, E. Eds. (2021). *El pulso de la democracia* [Latin American Public Opinion Project, Lapop]. Vanderbilt University. https://www.vanderbilt.edu/lapop/ab2021/2021_LAPOP_AmericasBarometer_2021_Pulse_of_Democracy_SPA.pdf
- Maradona, G., Facet, T., Lara, M. y Serio, M. (2013). *Propuesta metodológica de evaluación de impacto sobre la capacidad institucional*. Banco Interamericano de Desarrollo, BID. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Propuesta-metodológica-de-evaluación-de-impacto-sobre-la-capacidad-institucional.pdf>
- Mazurek, C. y Canese, V. (2024). Relación entre inteligencia emocional y liderazgo transformacional en docentes de una universidad privada de Asunción. En *Revista Científica de la UCSA*, 11(3), pp. 72–92. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2024.011.03.072>.
- Melgar, A. y Alvarenga, L. (2024). El liderazgo transformacional como modelo para impulsar el desarrollo profesional en el sector educativo universitario. En *Innovare: Revista de Ciencia y Tecnología*, 13(1), pp. 15–20. <https://doi.org/10.69845/innovare.v13i1.334>
- Merino, M. (2020). *Gobernar es servir. Ética pública para la transformación institucional*. Fondo de Cultura Económica. <https://www.fcde.es/libro-gobernar-es-servir>
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, Minciencias. (2024). *Registro ético de algoritmos*. Gobierno de Colombia. <https://minciencias.gov.co>
- Ministerio de Justicia y del Derecho, Minjusticia. (2025). *Programa de transparencia y ética pública (PTEP)*. <https://www.minjusticia.gov.co/ministerio/Documents/PTEP/Programa-de-Transparencia-y-Etica%20Publica-PTEP.pdf>
- Mockus, A. (1994). Anfibios culturales, moral y productividad. En *Revista Colombiana de Psicología*, 3, MCMXCIV, pp. 125-135. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4895195.pdf>
- Mockus, A. (1997). *Armonizar ley, moral y cultura. Cultura ciudadana, prioridad de gobierno con resultados en prevención y control de violencia en Bogotá, 1995-1997*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/armonizar-ley-moral-y-cultura-cultura-ciudadana-prioridad-de-gobierno-con-resultados-en-prevencion>
- Mockus, A. (2000). *Armonizar ley, moral y cultura. Cultura ciudadana, prioridad de gobierno con resultados en prevención y control de violencia en Bogotá 1995-1997*. Mimeo. <https://webimages.iadb.org/publications/spanish/document/Cultura-ciudadana-programa-contra-la-violencia-en-Santa-Fe-de-Bogot%C3%A1-Colombia-1995-1997.pdf>

- Mockus, A. (2001). *Cultura ciudadana, programa contra la violencia*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/publicacion/15112/cultura-ciudadana-programa-contra-la-violencia-en-santa-fe-de-bogota-colombia>
- Mockus, A. (2002). Convivencia como armonización. Ley, moral y cultura. En *Perspectivas*, XXXII, 1, marzo. *Perspectivas*, vol. XXXII, n° 1, marzo. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000132821_spa
- Mockus, A. (2003). Cultura ciudadana y comunicación. En *Revista La Tadeo*, 106. <https://www.facatativateamo.com/pdf/mokus.pdf>
- Molina, J. (Comp, y Edit.). (2022). *Relaciones entre nación y territorios. Ponencias*. [PDF]. Escuela Superior de Administración Pública. <https://repositoriocdim.esap.edu.co/bitstream/handle/20.500.14471/26090/Relaciones%20entre%20naci%C3%B3n%20y%20territorios%20%3A%20ponencias.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Monitor empresarial de reputación corporativa, Merco. (2025, 21 de octubre). *Merco Líderes. Colombia 2025*. <https://www.merco.info/co/>
- Moreno, D. y Osorio, D. (2022, 1° de abril). ¿Legitimidades fragmentadas? Apoyo a La democracia en la región andina. En *Colombia Internacional*, 110, pp. 51-88. <https://doi.org/10.7440/colombi-aint110.2022.03>.
- Observatorio de Políticas Públicas, POLIS, Universidad Icesi. (2020). *Confianza: El elemento máspreciado en la post-pandemia*. Datos en Breve, N° 19. <https://www.icesi.edu.co/polis/images/2023/publicaciones/db/pdf/polis-db19-confianza.pdf>
- O'Donnell, G. (2004). *Accountability horizontal*. La institucionalización legal de la desconfianza política. En *Revista Española de Ciencia Política*, (11), pp. 11–31. <https://recyt.fecyt.es/index.php/recp/article/view/37355/20873>
- Okoli, C. (2015). A Guide to Conducting a Standalone Systematic Literature Review. In *Communications of the Association for Information Systems*, 37. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.03743>. <https://aisel.aisnet.org/cais/vol37/iss1/43/>
- Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD. (2017a). *Recommendation on Public Integrity*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/gov/ethics/>
- Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD. (2017b). *OECD Recommendation of the Council on Public Integrity*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/gov/ethics/recommendation-public-integrity/>
- Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD. (2021). *Government at a Glance*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD. (2023). *Government at a glance 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en>

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Unesco. (2020, 8 de septiembre). *Agestic y Unesco lanzan la Estrategia de Ciudadanía Digital en Uruguay*. <https://www.unesco.org/es/articulos/agesic-y-unesco-lanzan-la-estrategia-de-ciudadania-digital-en-uruguay>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE. (2020). *Manual de la OCDE sobre integridad pública*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2020/05/oecd-public-integrity-handbook_598692a5/8a2fac21-es.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE. (2022). *Transparencia fiscal en América Latina 2022. Informe de progreso de la Declaración de Punta del Este*. OCDE. <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/networks/global-forum-tax-transparency/transparencia-fiscal-en-america-latina-2022.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE. (2024a). *Encuesta de la OCDE sobre los motores de la confianza 2024. Colombia*. https://www.oecd.org/es/publications/encuesta-de-la-ocde-sobre-los-motores-de-la-confianza-2024_85bdcdc0-es/colombia_e356c624-es.html
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE. (2024b). *Estudios Económicos de la OCDE. Colombia 2024*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2024/09/oecd-economic-surveys-colombia-2024_7b382d76/e61e16ad-es.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE. (2025). *Encuesta de la OCDE sobre los determinantes de la confianza en las instituciones públicas de América Latina y el Caribe: Resultados 2025*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b4dea13c-es>
- Ostrom, E. (2010). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press. https://www.actu-environnement.com/media/pdf/ostrom_1990.pdf
- Ownby, J. (2024, 20 de marzo). Los colombianos desconfían cada vez más de sus instituciones. En *El País*. <https://elpais.com/america-colombia/2024-03-20/los-colombianos-desconfian-cada-vez-mas-de-sus-instituciones.html>
- Palomo-Villa, M. y Gallego-Betancourth, M. (2023). Corresponsabilidad ciudadana como mecanismo para el fortalecimiento de la convivencia en una localidad de Bogotá. En *revista Territorios*, (49), pp. 1-24. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/territorios/a.11729>
- Peters, B. & Pierre, J. (2016a). *Public Administration: Research Strategies and Future Agendas*. Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781784710675>
- Peters, B. & Pierre, J. (2016b). *Governance, Politics and the State*. Red Globe Press. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-24338-3>
- Piedrahita-Bustamante, P. (2025). Promesas incumplidas de la democracia: secreto, representación y desigualdades. En *Revista Desafíos*, 37(1). <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/desafios/article/download/15285/13240?inline=1>

- Portilla, L. Pantaleón, A., Gallardo, J., Hernández, J. y Morales, P. (2024, 23 de mayo). Liderazgo transformacional como compromiso de cambio. Una revisión sistemática de la literatura. En *Interciencia*, 49(5), pp. 292-299. https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2024/05/03_6995_A_Gallardo_v49n5_8.pdf
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD. (2021). *Informe Regional de Desarrollo Humano para América Latina*. <https://www.undp.org/es/latin-america/informe-regional-de-desarrollo-humano-2021>
- Quiroz, M. (2019). La desconfianza hacia la democracia en América Latina. En *Cuestiones constitucionales*, (40), pp. 221-241. Epub 20 de marzo de 2020. <https://doi.org/10.22201/ij.24484881e.2019.40.13233>
- Rawls, J. (2001). *Justice as Fairness: A Restatement*. Harvard University Press.
- Rhodes, R (2017). *Gobernanza en red y la política diferenciada: Ensayos seleccionados* Vol. 1. Oxford University Press.
- Rosanvallon, P. (2006). Democracia y desconfianza. En *Revista de Estudios Políticos*, (134), pp. 219-237. <https://recyt.fecyt.es/index.php/RevEsPol/article/view/45487>
- Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315771067>
- Sotomayor, O., Rodrigues, M., Rodríguez, A., Wander, P. y Sánchez, J. (2023). *Gobernanzas multiactor y multinivel para las políticas de desarrollo productivo en agrocadenas y territorios rurales* (Libros de la Cepal, N° 162). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal). <https://cdi.mecon.gob.ar/bases/docelec/az6426.pdf>
- Soto, D. (2003). La descentralización en Colombia: centralismo o autonomía. En *Opera*, 3(3), 133-152. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/opera/article/view/1243>
- Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá. (2022, diciembre). *Documento técnico. Programas de transparencia y ética pública del Distrito Capital*. https://secretariageneral.gov.co/sites/default/files/documentos_mipg/2022-12/Doc_Tec_Programas_Transparencia_Etica_Publica_0.pdf
- Secretaría Distrital de Planeación de Bogotá. (s. f.). *Estrategia de innovación y gobernanza y control social (Revams), en el marco del Plan Distrital de Desarrollo “Bogotá Camina Segura”*. https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/generales/estrategia_innovacioin_gobernanza_control_social_revams.pdf
- Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. Oxford University Press. <https://global.oup.com>
- Subirats, J. (2010). *Otra sociedad, ¿otra política?* Editorial Icaria. <https://icariaeditorial.com>
- Termeer, C., Dewulf, A. & Biesbroek, G. (2017). Transformational Change: Governance Interventions for Climate Change Adaptation from a Continuous Change Perspective. In *Journal of Environmental Planning and Management*, 60(4), pp. 558-576. <https://doi.org/10.1080/09640568.2016.1168288>. <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/09640568.2016.1168288?needAccess=true>

- Transparencia por Colombia. (2020). *Informe anual 2019* [PDF]. https://transparenciacolombia.org.co/Documentos/Financiera/Informe_anual_2019_final.pdf
- Transparencia Internacional. (2025, 11 de febrero). *Índice de percepción de la corrupción 2024: la corrupción tiene un papel devastador en la crisis climática*. <https://www.transparency.org/es/press/2024-corruption-perceptions-index-corruption-playing-devastating-role-climate-crisis>
- Transparencia Internacional (s.f.a). *Índice de percepción de la corrupción. 2023*. <https://www.transparency.org/en/cpi/2023>
- Transparency International. (s.f.b). *Corruption Perceptions Index 2023 media kit*. <https://www.transparency.org/en/cpi/2023/media-kit>
- Universidad EAFIT. (s. f.). *Laboratorio de Cultura Ciudadana de Medellín*. <https://www.eafit.edu.co/sistema-ciencia-tecnologia-innovacion/cultura-ciencia-tecnologia-innovacionlaboratorio-cultura-ciudadana-medellin>
- Universidad EAFIT. (2025a, 9 de octubre). *El futuro necesita liderazgos auténticos, éticos y transformadores*. <https://www.eafit.edu.co/noticias/eafit-es-noticia/el-futuro-necesita-liderazgos-autenticos-et-icos-y-transformadores>
- Universidad EAFIT. (2025b). *Centro de análisis político*. <https://www.eafit.edu.co/centros-estudio-incidencia/centro-analisis-politico>
- Velásquez, F. y González, E. (2003). *¿Qué ha pasado con la participación ciudadana en Colombia?* Fundación Foro Nacional por Colombia. https://dhls.hegoa.ehu.eus/uploads/resources/4689/resource_files/participacion_ciudadana_en_colombia.pdf
- World Justice Project. (2022). *World Justice Project Rule of Law Index® 2022 Insights: Highlights and data trends from the WJP Rule of Law Index® 2022*. World Justice Project. <https://worldjusticeproject.org/sites/default/files/documents/WJPInsights2022.pdf>
- Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods* (3 third ed.). Sage Publications. https://iwansuharyanto.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/04/robert_k-yin_case_study_research_design_and_mebookfi-org.pdf
- Zambrano, E. (2023). *El papel del liderazgo ético para la promoción de la participación ciudadana en la formulación de políticas públicas* [Artículo]. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8215361>

Constitución política y normas

Constitución Política de Colombia. (1991, 6 de julio). <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4125>

Decreto 1499 de 2017. (11 de septiembre). *Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015.* Presidente de la República. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=83433>.

Decreto 092 de 2017. (23 de enero). *Por el cual se reglamenta la contratación con entidades privadas sin ánimo de lucro a la que hace referencia el inciso segundo del artículo 355 de la Constitución Política.* Presidente de la República. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=78935>

Decreto 333 de 2021. (6 de abril). *Por el cual se modifican los artículos 2.2.3.1.2.1, 2.2.3.1.2.4 y 2.2.3.1.2.5 del Decreto 1069 de 2015, Único Reglamentario del Sector Justicia y del Derecho, referente a las reglas de reparto de la acción de tutela.* Presidente de la República. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=161266>

Decreto 1535 de 2022. (4 de agosto). *Por el cual se adiciona el Capítulo 4 del Título 2 de la Parte 3 del Libro 2 del Decreto 1066 de 2015 Único Reglamentario del Sector Administrativo del Interior, para adoptar la Política Pública de Participación Ciudadana, y se dictan otras disposiciones.* Presidente de la República. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=191689>

Ley 134 de 1994. *Por la cual se dictan normas sobre mecanismos de participación ciudadana.* Congreso de la Colombia. Diario Oficial No. 41.373. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo>

Ley 152 de 1994. *Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo.* Congreso de la Colombia. Diario Oficial No. 41.450. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo>

Ley 850 de 2003. (18 de noviembre). *Por medio de la cual se reglamentan las veedurías ciudadanas.* Congreso de la Colombia. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo>

Ley 1757 de 2015. (6 de julio). *Por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática.* Congreso de la Colombia. Diario Oficial No. 49.565. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=65335>

Ley 2016 de 2020. (27 de febrero). *Por la cual se adopta el código de integridad del Servicio Público Colombiano y se dictan otras disposiciones.* Congreso de Colombia. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=107254>

Glosario

- 1. Liderazgo ético-transformacional:** modelo de liderazgo que conjuga *inspiración transformadora con principios morales sólidos*. El modelo se caracteriza por tener cuatro componentes, según Bass y Riggio (2006): influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual e individualización considerada. Va más allá del liderazgo transaccional y se orienta a transformar valores y a desarrollar el potencial pleno de seguidores (Esquivel, 2024; Portilla, Pantaleón, Gallardo y otros, 2024)
- 2. Corresponsabilidad ciudadana:** articulación de esfuerzos institucionales, privados, de la sociedad civil y de la ciudadanía en general en función de los bienes públicos. Implica una relación de compromiso mutuo entre Estado y ciudadanía, en la que uno y otra asumen responsabilidades que, aunque diferenciadas, son complementarias en diseño, implementación y monitoreo de políticas públicas (Palomo-Villa y Gallego-Betancourth, 2023; Anzola, 2009).
- 3. Confianza en las instituciones:** creencia en la confiabilidad, honestidad y habilidad de las instituciones, determinada, principalmente, por la evaluación del desempeño institucional. Constituye un indicador central de apoyo político e incluye *apoyo difuso* (basado en valores compartidos) y *apoyo específico* (vinculado a resultados). Es un elemento esencial del capital social (Centro de Medición MIDE UC., 2021; Beramendi, Delfino y Zubieta, 2016).
- 4. Gobernanza ética:** alineación coherente y adhesión a valores, principios y normas éticas, que se comparten para defender el interés público sobre intereses privados. Supone que hay un modelo horizontal de gestión, basado en corresponsabilidad, transparencia, participación inclusiva de actores estratégicos y rendición de cuentas ante la ciudadanía (OCDE, 2020).
- 5. Integridad pública:** alineación consistente y adhesión a valores, principios y normas éticas para priorizar el interés general, sobre beneficios particulares. Se caracteriza por la coherencia axiológica, la actuación congruente con normas morales, la capacidad de resistir el escrutinio público y la prevención de conflictos de interés a nivel sistémico (Dutmer, 2024; OCDE, 2020).