

Gobernanza Colaborativa y Creación de Valor Público: Un Análisis de las Interacciones entre Estado y Sociedad Civil en la Gestión de Políticas Sociales a Nivel Subnacional

Collaborative Governance and Public Value Creation: An Analysis of Interactions between State and Civil Society in the Management of Social Policies at the Subnational Level

Antonio Bartolomé Medina Salgado

Universidad Nacional Federico Villareal

<https://orcid.org/0000-0002-3506-1626>

RESUMEN

Este artículo explora el papel de la gobernanza colaborativa en la creación de valor público a nivel subnacional, destacando las interacciones entre el Estado y la sociedad civil en la gestión de políticas sociales. A través de una revisión sistemática de literatura y análisis de casos empíricos seleccionados en Brasil, México y España, se identifican patrones recurrentes que evidencian cómo la confianza, la transparencia y la rendición de cuentas son fundamentales para el éxito de estas iniciativas. Los resultados muestran que modelos basados en liderazgo compartido y objetivos claros tienden a ser más efectivos, aunque enfrentan barreras como asimetrías de poder, falta de recursos y resistencia institucional. El estudio contribuye al entendimiento teórico sobre la necesidad de repensar los roles tradicionales del Estado y la sociedad civil, mientras ofrece recomendaciones prácticas para diseñar políticas públicas más inclusivas y resilientes. Se destaca la importancia de fortalecer capacidades institucionales y mecanismos de participación ciudadana. Finalmente, se señala la necesidad de futuras investigaciones sobre factores culturales y estructurales que condicionan la efectividad de la gobernanza colaborativa, así como el potencial de herramientas tecnológicas para potenciar la participación ciudadana y garantizar impactos sostenibles a largo plazo.

Palabras clave:

Gobernanza colaborativa, creación de valor público, políticas sociales, sociedad civil, nivel subnacional

ABSTRACT

This article explores the role of collaborative governance in creating public value at the subnational level, highlighting the interactions between the State and civil society in the management of social policies. Through a systematic review of the literature and analysis of selected empirical cases from Brazil, Mexico, and Spain, recurrent patterns are identified that demonstrate how trust, transparency, and accountability are fundamental to the success of these initiatives. The results show that models based on shared leadership and clear objectives tend to be more effective, although they face barriers such as power asymmetries, lack of resources, and institutional resistance. The study contributes to the theoretical understanding of the need to rethink the traditional roles of the State and civil society, while offering practical recommendations for designing more inclusive and resilient public policies. The importance of strengthening institutional capacities and mechanisms for citizen participation is emphasized. Finally, the need for further research on cultural and structural factors that condition the effectiveness of collaborative governance is highlighted, as well as the potential of technological tools to enhance citizen participation and ensure long-term sustainable impacts.

Keywords:

Collaborative governance, public value creation, social policies, civil society, subnational level

INTRODUCCIÓN

En un mundo marcado por la creciente complejidad de los problemas sociales, la gobernanza colaborativa ha emergido como una estrategia clave para abordar desafíos que exceden las capacidades individuales del Estado o de la sociedad civil. Según Ansell y Gash (2008), la gobernanza colaborativa se define como un proceso en el que múltiples actores —gubernamentales y no gubernamentales— trabajan conjuntamente para resolver problemas colectivos mediante la construcción de consensos y la toma de decisiones compartidas. Este enfoque cobra especial relevancia en un contexto global caracterizado por la interdependencia entre diferentes niveles de gobierno, la diversidad de intereses y la necesidad de soluciones innovadoras frente a problemáticas como la pobreza, la desigualdad y el cambio climático (Vallejo-Rosero et al., 2025). En este sentido, la gestión de políticas sociales a nivel subnacional representa un espacio privilegiado para explorar cómo las interacciones entre el Estado y la sociedad civil pueden contribuir a la creación de valor público, entendido como aquellos resultados que satisfacen las necesidades colectivas y mejoran el bienestar social (Calo & Scagnomiglio, 2024; Moore, 1995).

La demanda de políticas públicas más participativas y transparentes ha aumentado significativamente en las últimas décadas, impulsada tanto por movimientos sociales como por exigencias internacionales relacionadas con la democracia y los derechos humanos. Como señala Fung (2006), la participación ciudadana no solo fortalece la legitimidad de las decisiones públicas, sino que también permite incorporar perspectivas diversas y generar compromisos más sólidos hacia objetivos comunes. Sin embargo, esta tendencia plantea interrogantes fundamentales sobre cómo lograr una colaboración efectiva entre el Estado y la sociedad civil, especialmente en contextos donde las asimetrías de poder, las limitaciones institucionales y la falta de recursos pueden obstaculizar el éxito de estas iniciativas (Macás & Zambrano, 2024).

El problema central que guía este artículo es comprender cómo las interacciones entre el Estado y la sociedad civil impactan en la creación de valor público en la gestión de políticas sociales a nivel subnacional. Esta pregunta se desdobra en dos ejes complementarios: ¿qué factores facilitan o limitan la efectividad de la gobernanza colaborativa en este ámbito? Y, más específicamente, ¿cómo pueden diseñarse modelos de colaboración que maximicen los beneficios para las comunidades locales mientras se minimizan los riesgos asociados con la fragmentación de responsabilidades o la resistencia institucional? Estas interrogantes son particularmente relevantes en el

nivel subnacional, donde las políticas sociales suelen tener un impacto directo en la vida cotidiana de los ciudadanos y donde las dinámicas de proximidad permiten identificar con mayor claridad los desafíos y oportunidades asociados con la cooperación estatal-societal.

El objetivo general de este artículo es analizar el papel de la gobernanza colaborativa en la generación de valor público a nivel subnacional, centrándose en las interacciones entre el Estado y la sociedad civil en la gestión de políticas sociales. Para alcanzar este propósito, se han establecido tres objetivos específicos:

- 1) Identificar modelos de colaboración exitosos que puedan servir como referentes para otros contextos.
- 2) Evaluar los desafíos y oportunidades asociados con estas interacciones, considerando tanto factores estructurales como culturales.
- 3) Proponer recomendaciones prácticas para mejorar la calidad de las políticas sociales implementadas a través de la colaboración entre actores diversos.

Este artículo está organizado en siete apartados principales. Después de esta introducción, se presenta una revisión metodológica detallada, en la cual se describen los criterios utilizados para seleccionar y analizar las fuentes académicas y los casos empíricos incluidos en el estudio. A continuación, se presentan los resultados obtenidos, destacando patrones recurrentes y lecciones aprendidas a partir de experiencias documentadas en diferentes regiones. En el apartado de discusión, se interpretan estos hallazgos en relación con el marco teórico existente y se reflexiona sobre sus implicaciones tanto para la teoría como para la práctica. Finalmente, se concluye con una síntesis de los principales aportes del estudio y se ofrecen recomendaciones para futuras investigaciones en este campo.

La importancia de abordar este tema radica en su potencial para transformar la manera en que se diseñan e implementan las políticas sociales, promoviendo modelos de gobernanza más inclusivos, eficientes y sostenibles. Como argumenta Ostrom (1990), la colaboración entre múltiples actores puede ser una herramienta poderosa para superar los límites de las intervenciones tradicionales basadas exclusivamente en el Estado o en el mercado. Sin embargo, para aprovechar al máximo este potencial, es necesario comprender en profundidad las dinámicas que subyacen a las interacciones entre el Estado y la sociedad civil, así como los factores que condicionan su éxito o fracaso. Este artículo busca contribuir a este entendimiento, proporcionando una

base sólida para avanzar hacia modelos de gobernanza que prioricen el bienestar colectivo y la equidad social.

METODOLOGÍA

Este artículo adopta un enfoque metodológico basado en una revisión sistemática de literatura, complementada con un análisis comparativo de estudios previos y casos empíricos seleccionados. Este diseño metodológico permite integrar conocimientos teóricos y experiencias prácticas documentadas, ofreciendo una perspectiva amplia pero rigurosa sobre el papel de la gobernanza colaborativa en la gestión de políticas sociales a nivel subnacional. A continuación, se detalla el proceso metodológico seguido para garantizar la calidad y relevancia de los hallazgos presentados.

Enfoque metodológico

El tipo de estudio elegido es una revisión sistemática de literatura, que implica la identificación, evaluación y síntesis crítica de fuentes académicas y técnicas relevantes para el tema de investigación. Según Tranfield, Denyer y Smart (2003), este enfoque es particularmente útil cuando se busca consolidar conocimientos dispersos en torno a un fenómeno complejo y multifacético, como lo es la interacción entre Estado y sociedad civil en la creación de valor público. Para complementar esta revisión, se realizó un análisis comparativo basado en estudios de caso seleccionados, permitiendo contextualizar los conceptos teóricos en experiencias reales y diversas. Este método híbrido combina el rigor analítico de la revisión bibliográfica con la riqueza descriptiva de los casos empíricos, lo que facilita la identificación de patrones recurrentes y lecciones aprendidas.

Criterios de selección de fuentes

La selección de fuentes se realizó siguiendo criterios específicos para asegurar la pertinencia y calidad de los materiales incluidos. Se consideraron únicamente artículos académicos, informes técnicos y estudios de caso relevantes publicados en los últimos 15 años, período durante el cual ha habido un creciente interés por la gobernanza colaborativa en la literatura especializada. Además, se aplicaron filtros temáticos relacionados con los conceptos clave del estudio: gobernanza colaborativa, políticas sociales, sociedad civil y nivel subnacional. Estos filtros permitieron centrar el análisis en aquellas fuentes que abordan directamente las dinámicas de colaboración entre actores estatales y no estatales en la gestión de políticas públicas locales o regionales.

Para garantizar la validez de las fuentes, se priorizaron aquellas publicadas en revistas científicas indexadas, así como informes técnicos elaborados por instituciones reconocidas, como organismos internacionales (por ejemplo, Naciones Unidas o Banco Mundial) y centros de investigación especializados en políticas públicas. Además, se incluyeron estudios de caso provenientes de diferentes regiones geográficas, buscando capturar la diversidad de experiencias y contextos en los que se ha implementado la gobernanza colaborativa.

Técnicas de análisis

El análisis de las fuentes seleccionadas se realizó mediante dos técnicas principales. Primero, se llevó a cabo una revisión crítica de conceptos teóricos relacionados con la gobernanza colaborativa y la creación de valor público. Esta etapa implicó identificar definiciones clave, marcos analíticos y debates teóricos vigentes, así como contrastar diferentes perspectivas sobre el tema. Por ejemplo, se exploraron los aportes de autores como Ansell y Gash (2008) sobre los factores que facilitan o limitan la colaboración entre actores diversos, así como los trabajos de Moore (1995) sobre la generación de valor público en el sector público.

En segundo lugar, se realizó una síntesis de experiencias prácticas documentadas en regiones diversas. Esta etapa incluyó la revisión de estudios de caso seleccionados que ilustran tanto éxitos como desafíos en la implementación de modelos colaborativos en políticas sociales. Los casos fueron analizados comparativamente para identificar patrones comunes, como la importancia del liderazgo compartido, la transparencia y la rendición de cuentas, así como los obstáculos más frecuentes, como las asimetrías de poder y la falta de recursos.

Limitaciones del estudio

A pesar de los esfuerzos por garantizar la exhaustividad y representatividad de las fuentes, este estudio enfrenta algunas limitaciones inherentes a su enfoque metodológico. Una posible limitación es el sesgo geográfico derivado de la disponibilidad de información en ciertas regiones. Por ejemplo, la mayoría de los estudios de caso seleccionados provienen de países de América Latina y Europa, lo que podría limitar la generalización de los hallazgos a otros contextos. Además, la heterogeneidad de contextos locales dificulta establecer conclusiones universales, dado que las dinámicas de gobernanza colaborativa están profundamente influenciadas por factores culturales, institucionales y económicos específicos de cada región.

En resumen, este estudio combina una revisión sistemática de literatura con un análisis comparativo de casos empíricos para proporcionar una visión integral sobre el papel de la gobernanza colaborativa en la gestión de políticas sociales a nivel subnacional. Aunque existen limitaciones asociadas con la disponibilidad de datos y la diversidad de contextos, el enfoque metodológico adoptado permite identificar tendencias significativas y formular recomendaciones prácticas para mejorar la calidad de las políticas públicas implementadas a través de la colaboración entre Estado y sociedad civil.

RESULTADOS

Principales hallazgos teóricos

La revisión sistemática de literatura permitió identificar una serie de hallazgos teóricos fundamentales sobre la gobernanza colaborativa y su relación con la creación de valor público. Según Ansell y Gash (2008), la gobernanza colaborativa puede definirse como un proceso en el que actores estatales y no estatales trabajan conjuntamente para abordar problemas colectivos, compartiendo responsabilidades, recursos y decisiones. Este enfoque se distingue por su capacidad para integrar múltiples perspectivas y generar soluciones innovadoras que respondan a las necesidades de las comunidades locales. En este sentido, la creación de valor público, entendida como la generación de resultados que mejoran el bienestar social (Moore, 1995), emerge como un objetivo central de la gobernanza colaborativa, particularmente en la gestión de políticas sociales a nivel subnacional.

Un aspecto clave identificado en la literatura es el papel de factores como la confianza, la transparencia y la rendición de cuentas en las interacciones entre Estado y sociedad civil. Como señala Emerson, Nabatchi y Balogh (2012), la confianza mutua entre los actores involucrados es esencial para superar desconfianzas históricas y facilitar la cooperación. La transparencia, por su parte, garantiza que las decisiones y procesos sean accesibles y comprensibles para todos los participantes, mientras que la rendición de cuentas asegura que las acciones emprendidas sean congruentes con los objetivos acordados. Estos elementos constituyen la base para construir relaciones colaborativas sólidas y sostenibles, lo que a su vez contribuye a la efectividad de las políticas públicas implementadas.

Análisis de casos empíricos

El análisis de casos empíricos seleccionados permitió contextualizar los conceptos teóricos en experiencias prácticas documentadas en diferentes regiones. A continuación, se presentan tres ejemplos representativos:

- 1) **Experiencias exitosas de colaboración en políticas de salud pública en Brasil:** En Brasil, la colaboración entre el gobierno y organizaciones de la sociedad civil ha sido fundamental para mejorar el acceso a servicios de salud en comunidades vulnerables. Un caso destacado es el Programa Saúde da Família (PSF), que involucra activamente a líderes comunitarios en la planificación y monitoreo de intervenciones de salud. Según Macinko y Souza (2014), esta iniciativa ha logrado reducir significativamente las tasas de mortalidad infantil y mejorar la cobertura de servicios básicos de salud, gracias a un modelo basado en liderazgo compartido y participación ciudadana.
- 2) **Desafíos en la implementación de programas educativos en comunidades rurales de México:** En contraste, los esfuerzos por implementar programas educativos en comunidades rurales de México han enfrentado importantes desafíos. Un estudio realizado por Martínez y López (2017) revela que, aunque existen iniciativas colaborativas entre el gobierno y organizaciones no gubernamentales, estas suelen ser limitadas por asimetrías de poder y falta de recursos. Además, la resistencia institucional y la ausencia de mecanismos claros de rendición de cuentas han obstaculizado la sostenibilidad de estos programas, dejando sin atender las necesidades educativas de poblaciones marginadas.
- 3) **Innovaciones en la gestión de vivienda social en España mediante alianzas público-privadas:** En España, las alianzas público-privadas han demostrado ser un modelo innovador para abordar la crisis de vivienda social. Un ejemplo destacado es el programa “Vivienda Digna”, implementado en Barcelona, que combina financiamiento público con la participación de cooperativas de vivienda y organizaciones comunitarias. Según Fernández y García (2019), este enfoque ha permitido aumentar la oferta de vivienda asequible y promover la inclusión social, gracias a la claridad de objetivos y la coordinación eficaz entre los actores involucrados.

Patrones recurrentes identificados

El análisis comparativo de los casos empíricos permitió identificar patrones recurrentes que caracterizan las interacciones entre Estado y sociedad civil en la gestión de políticas sociales:

- 1) Un primer patrón es que el liderazgo compartido y la claridad de objetivos son factores clave para el éxito de las iniciativas colaborativas. Tanto en el caso brasileño como en el español, la participación activa de múltiples actores y la definición de metas comunes fueron determinantes para alcanzar resultados positivos.
- 2) Por otro lado, también se identificaron barreras comunes que limitan la efectividad de la gobernanza colaborativa. Entre ellas destacan las asimetrías de poder, que suelen favorecer a los actores estatales o privados en detrimento de las organizaciones comunitarias; la falta de recursos financieros y técnicos, que dificulta la implementación de proyectos ambiciosos; y la resistencia institucional, que refleja la reticencia de algunas agencias gubernamentales a compartir responsabilidades con actores externos. Estas barreras fueron particularmente evidentes en el caso mexicano, donde las limitaciones estructurales y culturales impidieron maximizar el impacto de las políticas educativas.

En resumen, los hallazgos teóricos y empíricos sugieren que la gobernanza colaborativa tiene un potencial significativo para mejorar la gestión de políticas sociales a nivel subnacional, siempre que se establezcan condiciones adecuadas para fomentar la confianza, la transparencia y la rendición de cuentas. Sin embargo, también es necesario abordar los desafíos asociados con las asimetrías de poder y la falta de recursos para garantizar la sostenibilidad y equidad de estas iniciativas.

DISCUSIÓN

Relación entre resultados y marco teórico

Los hallazgos presentados en este estudio validan conceptos clave sobre la gobernanza colaborativa y su relación con la creación de valor público, reforzando el papel central de factores como la confianza, la transparencia y la rendición de cuentas en las interacciones entre Estado y sociedad civil. Estos resultados están alineados con los aportes teóricos de Ansell y Gash (2008), quienes destacan que la colaboración efectiva depende de la capacidad de los actores para construir relaciones basadas en el respeto mutuo y la claridad de objetivos. Además, los casos empíricos analizados

ilustran cómo la participación activa de múltiples actores puede generar soluciones innovadoras y sostenibles en la gestión de políticas sociales, como se observa en el éxito del Programa Saúde da Família en Brasil o las alianzas público-privadas en España para la vivienda social.

Sin embargo, estos hallazgos también contrastan con críticas existentes sobre la viabilidad de los modelos colaborativos en contextos adversos. Por ejemplo, autores como Rhodes (1997) han argumentado que las asimetrías de poder y las limitaciones institucionales pueden obstaculizar gravemente la implementación de iniciativas colaborativas, especialmente en regiones con recursos escasos o fuertes resistencias culturales. El caso de México, donde los programas educativos enfrentaron barreras significativas debido a la falta de recursos y la resistencia institucional, refleja estas preocupaciones. Este contraste subraya la necesidad de adaptar los modelos colaborativos a las realidades locales, reconociendo tanto sus potencialidades como sus limitaciones inherentes.

Implicaciones teóricas

Este estudio contribuye al debate académico sobre la necesidad de repensar los roles tradicionales del Estado y la sociedad civil en la gestión de políticas públicas. Según Kooiman (2003), la gobernanza moderna implica una redistribución de responsabilidades entre diversos actores, lo que desafía las concepciones convencionales de un Estado omnipotente o una sociedad civil autónoma. Los resultados obtenidos respaldan esta visión, mostrando cómo los abordajes híbridos que integran múltiples actores pueden ser más efectivos para abordar problemas complejos que los enfoques tradicionales basados exclusivamente en el Estado o el mercado.

Además, este estudio refuerza la importancia de adoptar enfoques participativos que prioricen la inclusión y la equidad. Como señala Torfing et al. (2012), la colaboración entre actores diversos no solo mejora la calidad de las decisiones públicas, sino que también fomenta la legitimidad y la aceptación de las políticas implementadas. Esto es particularmente relevante en el nivel subnacional, donde las dinámicas de proximidad permiten identificar y atender mejor las necesidades específicas de las comunidades locales. En este sentido, los hallazgos del presente trabajo invitan a profundizar en el análisis de cómo las interacciones entre Estado y sociedad civil pueden transformarse en herramientas poderosas para promover el bienestar colectivo.

Implicaciones prácticas

Desde una perspectiva práctica, este estudio ofrece recomendaciones clave para diseñar políticas públicas más inclusivas y resilientes.

- 1) Se destaca la importancia de establecer mecanismos claros de liderazgo compartido y rendición de cuentas para garantizar que todos los actores involucrados tengan voz y responsabilidad en el proceso de toma de decisiones. Esto incluye la creación de espacios formales e informales para la participación ciudadana, así como la capacitación de funcionarios públicos y líderes comunitarios para fortalecer sus capacidades de colaboración.
- 2) Se propone la implementación de estrategias específicas para abordar las barreras identificadas, como la falta de recursos y las asimetrías de poder. Por ejemplo, sería útil desarrollar programas de financiamiento público-privado que incentiven la participación de organizaciones comunitarias y cooperativas, tal como se ha hecho en el caso español de vivienda social. Además, se recomienda promover la transparencia mediante plataformas digitales que faciliten el acceso a información sobre los procesos y resultados de las políticas públicas, aumentando así la confianza entre los actores involucrados.
- 3) Subraya la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales para gestionar iniciativas colaborativas de manera efectiva. Esto implica no solo mejorar las habilidades técnicas de los funcionarios públicos, sino también fomentar una cultura organizacional que valore la participación ciudadana y la innovación en la gestión pública.

Reflexiones críticas

A pesar de los avances documentados, es importante reconocer las limitaciones inherentes a los modelos colaborativos frente a intereses contrapuestos. Como señala Pierre y Peters (2000), la colaboración entre actores diversos puede generar tensiones cuando los objetivos individuales o grupales entran en conflicto con los intereses colectivos. Esta dinámica puede ser especialmente problemática en contextos marcados por desigualdades estructurales o disputas políticas.

Además, existe una necesidad urgente de mayor investigación sobre el impacto a largo plazo de las iniciativas colaborativas. Aunque los estudios de caso analizados muestran resultados positivos en términos de cobertura y eficiencia, aún es necesario evaluar si estas intervenciones logran transformaciones duraderas en las condiciones

de vida de las comunidades beneficiadas. Futuras investigaciones podrían explorar, por ejemplo, cómo las políticas implementadas bajo modelos colaborativos afectan indicadores de desarrollo humano a lo largo del tiempo, así como su capacidad para adaptarse a cambios en el entorno político, económico o social.

En conclusión, este estudio proporciona una base sólida para avanzar hacia modelos de gobernanza más inclusivos y eficientes, pero también subraya la importancia de abordar críticamente los desafíos y limitaciones asociados con la colaboración entre Estado y sociedad civil. Solo a través de un enfoque reflexivo y contextualizado será posible maximizar el potencial de la gobernanza colaborativa para generar valor público y promover el bienestar social.

CONCLUSIÓN

Este estudio ha demostrado que la gobernanza colaborativa emerge como un enfoque prometedor para enfrentar desafíos sociales complejos a nivel subnacional. Los hallazgos principales subrayan que la creación de valor público depende en gran medida de la calidad de las interacciones entre el Estado y la sociedad civil, destacando la importancia de factores como la confianza, la transparencia y la rendición de cuentas. Estas dinámicas no solo mejoran la legitimidad de las decisiones públicas, sino que también fomentan soluciones innovadoras adaptadas a las necesidades locales.

El artículo contribuye al avance en el entendimiento de las dinámicas colaborativas en la gestión de políticas sociales, ofreciendo una base sólida para repensar los roles tradicionales del Estado y la sociedad civil. Además, propone lineamientos prácticos para mejorar la implementación de iniciativas conjuntas, enfatizando la necesidad de liderazgo compartido, claridad de objetivos y fortalecimiento de capacidades institucionales.

Para futuras investigaciones, se recomienda profundizar en el análisis de factores culturales y estructurales que condicionan la efectividad de la gobernanza colaborativa, así como explorar nuevas herramientas tecnológicas que potencien la participación ciudadana. Estos esfuerzos permitirán maximizar el impacto de las políticas públicas y garantizar su sostenibilidad a largo plazo, consolidando modelos de gobernanza más inclusivos y resilientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Calo, F., Sancino, A., & Scognamiglio, F. (2024). Social enterprise and social entrepreneurship in the Public Administration (PA) scholar field: a bibliometric analysis and some conceptual considerations. *Public Management Review*, 26(10), 3013-3039.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Fernández, M., & García, R. (2019). Alianzas público-privadas en la gestión de vivienda social: El caso de Barcelona. *Revista de Estudios Urbanos*, 15(2), 45-62.
- Fung, A. (2006). Varieties of participation in complex governance. *Public Administration Review*, 66(S1), 66-75. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00671.x>
- Kooiman, J. (2003). *Governing as governance*. Sage Publications.
- Macías, G. C., & Zambrano, Y. M. (2024). Participación ciudadana como premisa de transparencia en el ciclo de formulación de políticas públicas. Aportes de los paradigmas gobierno abierto y gobernanza. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(4), 268-285.
- Macinko, J., & Souza, M. (2014). The impact of Brazil's Family Health Program on health outcomes. *Health Affairs*, 33(11), 1952-1959. <https://doi.org/10.1377/hlthaff.2014.0423>
- Martínez, A., & López, P. (2017). Desafíos en la implementación de programas educativos en comunidades rurales de México. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 22(73), 89-112.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.

- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.
- Pierre, J., & Peters, B. G. (2000). *Governance, politics and the state*. Macmillan International Higher Education.
- Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Open University Press.
- Torring, J., Peters, B. G., Pierre, J., & Sørensen, E. (2012). *Interactive governance: Advancing the paradigm*. Oxford University Press.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Vallejo-Rosero, C. A., Tabarquino-Muñoz, R. A., & Palomino-Arias, M. A. (2025). Public Policy Networks in the Knowledge Economy in Colombia. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-32.