

## MÁS ALLÁ DE LA POLISEMIA: SENTIDOS DE UTILIDAD DE LA GOBERNANZA COMO CATEGORÍA DE ANÁLISIS. ENTREVISTA A FRANCISCO PORRAS<sup>1</sup>

ELIANA ARANCIBIA GUTIÉRREZ

El concepto de “gobernanza” ha sido ampliamente discutido y utilizado en las últimas décadas en las ciencias sociales y políticas, brindando elementos analíticos valiosos para el estudio de las democracias, los problemas públicos y los procesos de toma de decisiones que involucran actores gubernamentales y no gubernamentales.

Nuestro país no ha permanecido ajeno a estas discusiones y, al presente, la gobernanza como categoría de análisis se aplica cada vez más en nuevas áreas de investigación que exploran aspectos complejos de la conducción de los asuntos de interés público y las dinámicas de coordinación social y política contemporáneas. Desde esta lógica, tal como ocurre a nivel global, en México los estudios de la gobernanza constituyen una puerta de entrada para explicar un paisaje sociopolítico cada vez más multidimensional y diversificado, donde converge una multitud de actores que encarnan una pluralidad de conocimientos, valores, compromisos e intereses para influir en los procesos de toma de decisiones.

Francisco Porras, doctor en Política y Estudios Internacionales por la Universidad de Warwick en el Reino Unido, y actualmente investigador adscrito al Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora, en la Ciudad de México, ha contribuido con propuestas valiosas a este debate. En su itinerario intelectual ha desarrollado investigaciones sobre las teorías, prácticas, metodologías y racionalidades de la gobernanza, con especial énfasis en su aplicación a espacios locales y estudios regionales en México. Ha publicado numerosos artículos y capítulos académicos vinculados a estas temáticas y es autor de los libros *Gobernanza: propuestas, límites y perspectivas* (2019); *Orden, bien público y gobernanza: el derecho de gentes según Francisco de Vitoria* (2009); y coordinador de las obras *Gobernanza y redes de política pública en espacios locales de México* (2012) y *Complejidad, hábitat y vivienda. Reflexiones y estudios de caso* (Porras y Gálvez 2025).

<sup>1</sup> Este texto es producto del proyecto PAPIIT IN304924, Modos de gobernanza en la Península de Yucatán: espacios, alianzas y actores, financiado por la Dirección General de Asuntos del Personal Académico (DGAPA), de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

En esta entrevista, realizada por Eliana Arancibia y de la cual se presenta una versión editada, Francisco Porras ofrece su propia visión sobre la utilidad del concepto de gobernanza como categoría de análisis en ciencias sociales, discutiendo, además, algunas de las principales tensiones entre sus sentidos teóricos y empíricos, a partir de los distintos enfoques prevaletentes en las llamadas olas de estudio de la gobernanza, como taxonomía que explica la evolución del concepto y sus transformaciones teóricas y metodológicas.

Frente a la imparable polisemia del concepto, designada en uno de sus trabajos como “multiplicidad babélica” (Porras 2019, 23), el entrevistado revela un posicionamiento frente a los nuevos apellidos de la gobernanza, como gobernanza autoritaria, criminal o mala gobernanza, señalando que, si bien en un sentido lato estas denominaciones son plausibles, con ellas se pierden atributos normativos importantes del concepto, como la participación ciudadana, la democratización de las redes y la transparencia. En ese sentido, Francisco Porras recalca que la gobernanza es, ante todo, un proceso multiactor, multisector y multinivel que genera conocimiento nuevo para un problema común. De ahí su proximidad con el concepto de “transdisciplina”, relación que problematiza con base en autores como Rigolot (2020) y Alford y Head (2017).

Finalmente, plantea algunos de los temas que, a su juicio, se han afianzado en la actual agenda de investigación de la gobernanza en México, así como aquellas cuestiones surgidas con la sociedad digital, las cuales plantean desafíos inéditos para el estudio y la praxis de la gobernanza.

**Pregunta:** Actualmente y haciendo un balance en términos epistémicos, empíricos y metodológicos, ¿qué utilidad crees que tiene la gobernanza como categoría de análisis en ciencias sociales?

**Respuesta:** La categoría de gobernanza es polisémica. Ésta puede variar por sus presupuestos teóricos, la evidencia empírica y el contexto (incluyendo el nivel de análisis) y algunos criterios que no siempre son explícitos, como los heurísticos —que proponen ciertas maneras de vincular la evidencia empírica con la teoría y la metodología—.

La utilidad de la gobernanza, como categoría de análisis, es parcial o limitada, dependiendo justamente de esos elementos. Afirmo esto porque la polisemia del concepto nos sugiere que la gobernanza puede ser planteada como un enfoque, una teoría más o menos desarrollada o consolidada, una cierta práctica de colaboración público-privada; puede ser una agenda de cambio o de mejora con todos los presupuestos normativos que eso implica, o puede ser incluso una hipótesis sobre la realidad social.

Todo esto debe ser analizado pensando en que se trata todavía de enfoques, teorías, prácticas, agendas y conceptos de realidad social que están trabajándose mientras se llevan a la práctica. Hay muchas cosas que realmente tienen una utilidad parcial; me gusta explicarlo usando la imagen de un cohete de etapas, en el

sentido de que la gobernanza puede ayudar a plantear cosas desde una perspectiva (o altura) novedosa; quizá nos ayuda a ver con ojos nuevos problemas antiguos. Si usamos un nivel medio de análisis, la gobernanza nos puede ayudar a vincular nuestras investigaciones con los grandes problemas estructurales, que van a estar ahí después de que la gobernanza muera y ya no sea un referente importante; pero también nos permite analizar los casos prácticos.

La utilidad es parcial en el sentido de que la gobernanza tiene presupuestos teóricos, metodológicos y empíricos, que parecen ser relevantes para ciertos contextos, para ciertos problemas, para ciertos sectores de política pública, los cuales nunca cumplen del todo las expectativas, tanto normativas como de causalidad, pero que, sin embargo, no han sido abandonados. La gobernanza nunca se logra del todo, pero sigue siendo un referente importante, lo que sugiere que hay intuiciones más o menos valiosas que siguen aportando combustible y nuevas aproximaciones a problemas antiguos.

**Pregunta:** En esa perspectiva, también se confunden los límites entre la gobernanza entendida como una herramienta de análisis y la gobernanza vista como un orden o un estado deseable de la realidad. ¿Cuáles son las rutas posibles para resolver esa tensión constante entre lo teórico y lo empírico?

**Respuesta:** Yo he encontrado mucha utilidad en la literatura de las tres olas de la gobernanza, propuesta por Rhodes (2012). Este autor plantea que conforme las literaturas crecen van evolucionando y reaccionando a los diferentes contextos. Esto no es tan novedoso en sí mismo, pero para el caso de la gobernanza, permite constatar que no se trata nada más de generar teoría y después hacer que dialogue con la evidencia empírica para ir ajustando los diferentes presupuestos o los modelos que se están utilizando. Realmente, el proceso es mucho más complejo, vinculando a comunidades epistémicas, a escuelas universitarias donde se han desarrollado aproximaciones teóricas de la gobernanza, revistas científicas y organizaciones intergubernamentales que las utilizan. También se incluyen *Think Tanks* y gobiernos. Entonces, todo esto, en conjunto, va poco a poco influyendo y produciendo un diálogo entre teoría, evidencia empírica y metodología.

El mismo Rhodes, reconociendo esta complejidad y cómo va evolucionando la literatura, argumenta que en la primera ola —aquella que él fundó en los noventas y que fue impulsada por la escuela de la anglogobernanza—, el énfasis estaba puesto en la interdependencia de los diferentes actores. Esto se verifica fundamentalmente a través del Análisis de Redes Sociales (ARS): era considerado muy importante saber dentro del grafo qué posición tenía cada actor, si estaban interconectados o si había una posición de poder indirecta al controlar el paso de los recursos de una sección del grafo a otra. Había entonces una preocupación por entender cómo los recursos se intercambian para cumplir objetivos comunes y, en consecuencia, los elementos analíticos y normativos tenían mucho peso.

Esto fue muy exitoso en el sentido de que muchas personas piensan ahora que la gobernanza consiste en redes, oponiéndola al tipo de orden jerárquico que es el usual en el gobierno tradicional. Pero el problema con este presupuesto era que suponía que las redes, al final, iban a terminar reduciendo las capacidades estatales. Rhodes (1997) habla del concepto de “vaciamiento del Estado”, para explicar el tránsito hacia nuevas formas de organización sociopolítica, donde lo jerárquico iba a tener cada vez menos importancia, mientras que lo horizontal y basado en redes sería más relevante.

En contraposición a esta aproximación, apareció la segunda ola. Rhodes (2012) dice que esta etapa puso énfasis en la metagobernanza, es decir, en los problemas de cómo articular las diferentes experiencias de gobernanza y, por implicación, de experimentalismo democrático, para lograr que muchos actores de diferentes sectores y niveles contribuyan al cumplimiento de algunos objetivos sociales, por ejemplo, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030. Se debe plantear, según la segunda ola, el problema de cómo hacer para acumular intereses y recursos de muchos actores para alcanzar metas comunes.

Pero esto también implica no aceptar la idea de que el Estado va en declive; por el contrario, se enfatiza que está más fuerte que nunca, sólo que incursionando en sectores de política pública que antes no eran usuales, aunque sigue manteniendo la centralidad en muchos ámbitos. Para la segunda ola, el problema es cómo el Estado se mantiene en el centro a través de estrategias de privatización de la política y de la política pública, a través de las redes. Entonces, el planteamiento se traslada a cosas como la función de las instituciones, cuáles son las reglas del juego y, también, cómo desarrollamos capacidades.

Las tensiones entre la primera y segunda olas pueden plantear aporías, es decir, contradicciones hasta cierto punto insolubles. Lo que propone Rhodes (2012), en la tercera ola de la gobernanza, es escapar de estas tensiones para plantear una aproximación más bien sintética, no tan normativa o analítica, para poner énfasis en las narrativas, las creencias, los actores locales, las experiencias exitosas a nivel más de base, dejando de lado muchos de los problemas de la estructura y de las instituciones. En la tercera ola se da un movimiento muy interesante porque se coloca al actor local, muchas veces no credencializado, como un componente fundamental de los procesos de gobernanza. Así, se define la gobernanza como una generación o cogeneración de nuevo conocimiento que es la solución para un problema común (Alford y Head 2017; Rigolot 2020).

Entonces, viendo las tres olas, estamos ante una serie de enfoques que nos llevan a lo fundamental del concepto: la gobernanza se trata de procesos cooperativos multiactor, multisector y multinivel con miras a resolver problemas comunes. Esto requiere entender interdependencias, reglas del juego y racionalidades; necesitamos trabajar en redes inclusivas y democráticas con muchos tipos de actores, instituciones transparentes y que rindan cuentas, y creencias y narrativas que premien la cooperación.

**Pregunta:** Hace 25 o 30 años atrás, en la primera ola, el término gobernanza se utilizaba, sobre todo, como sinónimo de un gobierno menos autoritario, más eficaz, más democrático, basado en la cooperación horizontal entre actores. Pero, ¿qué pasa en la actualidad con la aparición de un interés por comprender estas formas de gobernanza que se apartan de esa lógica y que están dando cuenta de expresiones autoritarias, ineficaces e incluso criminales de la gobernanza?

**Respuesta:** En mi opinión, se puede hablar de gobernanza autoritaria o criminal o de mala gobernanza, pero en sentido lato, y quizá aplicando la categoría de una manera no tan adecuada. Considerando el origen del término, Vicher (2014) argumenta que es muy antiguo: ella rastrea su uso en latín, francés, inglés y español hasta la Edad Media, argumentando que éste siempre ha estado relacionado con el gobierno, con la capacidad de imprimir dirección. Ese es el sentido etimológico original. *Gubernator*, que es de donde viene gobernanza, es el piloto, el timonel, quien va dirigiendo la nave en las aguas. El *gubernator* no es el *praefectus*, la autoridad política-administrativa. La gobernanza, desde el principio, estuvo vinculada con los procesos de imprimir dirección, independientemente de que fuera a través de instituciones formales o informales, gubernamentales o no-gubernamentales. En este sentido amplio, la gobernanza puede aplicarse a procesos de direccionamiento llevados a cabo por grupos criminales.

Sin embargo, la misma Vicher (2014) señala que el significado usual del término cambió en el último tercio del siglo xx, al proponer la combinación —que ella pone en duda— de gobiernos más horizontales y menos autoritarios que, al mismo tiempo, sean más eficaces. Se podría hablar de gobernanza criminal, pero estirando quizá demasiado el término y utilizando de manera muy ambigua y muy amplia esta idea de imprimir dirección. Al hacerlo, se perderían las ventajas normativas como la participación ciudadana, la democratización de las redes y la transparencia, que fueron adquiridas por el término en las últimas décadas. Entonces, estoy un poco ambivalente respecto al uso de las categorías de gobernanza criminal, mala gobernanza y ese tipo de cosas.

**Pregunta:** Otro concepto que se presta para ambivalencias es el de autogobernanza, el cual ha ganado espacio en la literatura, sobre todo para abordar experiencias de autoorganización o de autorregulación social donde el gobierno no es un actor. ¿Es posible hablar de gobernanza sin gobierno en términos literales?

**Respuesta:** Yo creo que no. En sentido estricto quizás no se puede hablar de una autogobernanza total y absoluta, entendiendo ésta como la capacidad de autodirección de actores no-gubernamentales solamente. Leeson (2014) propone una argumentación radical a favor de la autogobernanza, que él define como la ausencia de una autoridad formal (anarquía), pero pone límites muy claros. No se trata de buscar la autoorganización como si fuera posible o deseable en todos los casos. Solamente lo es como alternativa al mal gobierno.

Analizando el caso de Somalia antes y después de la guerra civil, cuando el gobierno nacional desapareció, Leeson (2014) identifica mejoras en la expectativa de vida, la vacunación contra el sarampión y tuberculosis, el número de médicos, el acceso a instalaciones sanitarias, el número de radios, televisiones y teléfonos, y la disminución de la fatalidad de los infantes de menos de un año, la pobreza extrema y la mortandad materna, después de la caída del gobierno central. Sin embargo, con su ausencia también disminuyó el producto interno bruto *per cápita*, el alfabetismo y el número de niños en las escuelas.

Muchos de estos beneficios se posibilitaron con el aumento de la Cooperación Internacional para el Desarrollo y la autoorganización comunitaria. En este caso se ve que sí había un problema a nivel nacional que impedía que muchas cosas fluyeran de manera adecuada. Pero, por otro lado, también hay indicadores que evidencian la existencia de bienes públicos más complejos que no se pueden obtener sin el Estado. Esto sugiere que para obtener bienes que requieren muchos actores, muchos niveles de interacción, mucha operación intersectorial, el gobierno debe estar presente. A mí me parece que en sentido estricto la gobernanza no se puede dar sin actores gubernamentales o Estatales. La famosa “gobernanza sin gobierno” de Rhodes (1996), debería interpretarse como coordinación horizontal sin el actuar jerárquico tradicional del gobierno, o como orden transnacional sin la presencia de un gobierno mundial. Pero, incluso ahí, el gobierno (transformado) permanece, y la gobernanza global se logra a través de acuerdos interestatales.

El hecho de que se necesite al Estado y al gobierno para la gobernanza no significa que deban estar necesariamente en el centro de absolutamente todo, o que sean los actores más importantes: ese es un aprendizaje de las nociones más contemporáneas de gobernanza, que apuntan a la necesidad de la convivencia coordinada entre actores gubernamentales y no gubernamentales. Esa convivencia coordinada se manifiesta en interdependencia, reglas del juego y co-producción de nuevo conocimiento.

**Pregunta:** Y a partir de esa necesidad de coproducción de conocimiento nuevo para abordar problemas específicos y, en particular problemas más complejos, del tipo *Wicked Problems*, ¿qué puentes identificas entre gobernanza y transdisciplina?

**Respuesta:** Hay algunos autores que han sido explícitos con los problemas que implica la transdisciplinariedad y que nos permiten relacionarla con la gobernanza. Rigolot (2020) hace una tipología útil: él habla primero de una transdisciplinariedad Modo 1 o tradicional, de la que se discutía cuando yo era estudiante universitario. Tiene que ver con ser capaz de presentar los problemas fundamentales, de tal manera que los haga entendibles para la mayoría de las disciplinas. La manera de sortear las bardas, las divisiones entre disciplinas, era simplemente ir lo más arriba posible para ver si uno lograba saltar el muro. Y eso en política y administración pública casi siempre significaba recurrir a elementos de filosofía política, habitualmente con mucha carga normativa.

Ahora, el Modo 2 de transdisciplinariedad, propuesto por Rigolot (2020), se centra más bien en la solución de problemas. Es muy práctico, y propone que tú no necesitas tener un entendimiento completo de la realidad o del sistema y, lo que es más interesante, que los actores participantes no tienen que compartir una visión común. Pero lo que sí se necesita es tener un acuerdo mínimo, muchas veces de carácter práctico, para resolver problemas comunes. En el Modo 2 no se necesita cambiar la manera de ver los problemas, “simplemente” aceptar las soluciones acordadas.

Alford y Head (2017), por ejemplo, se dirigen a lo mismo al hablar de los *Wicked Problems*: argumentan que para enfrentarlos se necesitan tres cosas. Primero, tener un entendimiento más o menos compartido del problema; no único, sino que posibilite la consonancia entre miradas diferentes, opuestas o mutuamente excluyentes. En segundo lugar, tener procesos de cogeneración de conocimiento. Y, en tercer lugar, bajarle al conflicto, o sea, tener un entorno y reglas de juego que permitan lidiar con él. Esto es consistente con lo que argumenta Rigolot (2020), ya que él ve al Modo 2 como un método para solucionar problemas a través de la incorporación del *expertise* interdisciplinario, combinado con el *expertise* no credencializado de los actores locales, que son expertos en el problema, aunque no tengan grados universitarios ni estén en lugares de toma de decisión. Es una transdisciplinariedad muy práctica, que no busca cambiar ni tener una visión completa del universo de problemas, sino nada más de un problema específico y lograr una buena articulación entre expertos credencializados y no credencializados.

En la práctica, esta definición de transdisciplinariedad Modo 2 está muy cercana a lo que propone la tercera ola de la gobernanza, que son todos estos procesos basados en entendimientos compartidos, en generación de nuevo conocimiento. La gobernanza es indistinguible de la transdisciplinariedad, siempre y cuando se les aproxime desde la tercera ola y el Modo 2. Cuando alguien es transdisciplinario para resolver problemas, en realidad está llevando a cabo gobernanza, porque para realmente resolver problemas se requiere la generación de nuevo conocimiento a través de la coordinación multi-actor, multi-sector, multi-nivel.

**Pregunta:** Esa relación entre gobernanza y transdisciplina es muy interesante, pero ¿en qué medida logramos identificar en lo empírico mecanismos de gobernanza que den cuenta de esa necesaria transdisciplina, particularmente en la incorporación de expertos no credencializados?

**Respuesta:** Ha sido muy difícil hacer esta traducción de la literatura académica a la práctica; sin embargo, poco a poco se ha ido posicionando la categoría. El hecho de que ahora aparezca en proceso de desarrollo, aunque se trata de una definición bastante limitada, sigue siendo un avance. Que las organizaciones intergubernamentales hablen constantemente de gobernanza también ha sido un avance, y el que prácticamente todos los gobiernos a nivel estatal hayan hecho un esfuerzo

para vincular sus planes estatales de desarrollo con la Agenda 2030, algo que también sucede con municipios metropolitanos, ha introducido muy claramente esta idea de cooperación entre actores, sectores y niveles.

Ya sea de manera implícita, o a veces de manera explícita, ha habido mejoras en la colocación de los problemas fundamentales a través del uso de la categoría de gobernanza. Habiendo dicho eso, hay que reconocer que estamos a años luz de distancia de poder implementar, substancial y sustentablemente, mecanismos de gobernanza. Necesitamos seguir investigando con una perspectiva de incidencia y de solución de problemas.

**Pregunta:** Para terminar, ¿cuál es su percepción sobre la agenda de investigación actual de la gobernanza en México? ¿Cuáles serían los grandes temas?

**Respuesta:** Yo sigo pensando que se puede hablar de los temas fundamentales de la gobernanza como si fuera una estructura de grafo. Es decir, hay nodos centrales que están más interconectados entre sí y también nodos que son periféricos, que apenas se están desarrollando.

Dentro de los temas comunes están la discusión sobre actores, recursos e instituciones; los ámbitos en que se implementan las interacciones público-privadas; también todo lo que tiene que ver con la carga normativa que viene desde la *Good Governance*, cuestiones de transparencia, democratización, equidad, inclusión. Otros temas centrales pueden ser los de la autoorganización, los de la cooperación, los de la agenda de mejora, los nuevos estilos de gobierno, etcétera. Son temas que se han ido haciendo cada vez más robustos; esto tiene que ver también con redes, con cómo es que el Estado se vuelve más flexible para lidiar con las redes y no sólo para verlas como una fuente de recursos de legitimación o de otro tipo. Me parece que hay muchos elementos que en México se han ido posicionando y que hay una agenda más o menos establecida de estudios que utiliza la gobernanza.

También ha habido avances en cuanto al tema de la incorporación de los actores no credencializados y periféricos porque, al menos cuando yo empezaba a estudiar la gobernanza, eso se consideraba muy radical. Ahora, por ejemplo, no es extraño que algún autor diga que para diseñar una buena política de vivienda hay que invitar al actor local que no tiene vivienda; a los grupos más vulnerables, incluso a personas en situación de calle. Esta es una manera de crear gobernanza, como en una especie de bola de nieve que incluye cada vez más actores.

Hay otros temas que todavía están por desarrollarse y que apenas empiezan; uno de ellos es, por ejemplo, los impactos sociales de la digitalización y sus vínculos con la gobernanza. El presupuesto usual en la primera ola era que la información, junto con los recursos financieros, tenían que manejarse muy bien por parte de los actores públicos para timonear y estimular a los actores no gubernamentales para que cooperaran con el cumplimiento de los objetivos gubernamentales. Entonces se hablaba de la “gestión de la información”; pero

ahora con la digitalización se cambia esa perspectiva. No es un asunto nada más de tener acceso a los datos que antes estaban en papel, en plataformas o en Internet. El punto interesante es cómo esto modifica las instituciones clásicas de direccionamiento. Un tema central es cómo la digitalización promueve, o no, la generación de información, de nuevo conocimiento, de nuevos datos que fomentan la cooperación.

Esto es muy importante porque originalmente había una posición muy optimista respecto a cómo el Internet iba a democratizar muchos procesos; pero ahora, en general, la perspectiva es más pesimista, de cuidado con las *Fake News* y todas esas cosas. Eso es un llamado a la regulación, si la digitalización es un ámbito de polarización política. Me parece que ahí tenemos que manejar el tema desde la gobernanza, es decir, ¿cómo hacerle para que la digitalización promueva procesos que fomenten la cooperación, que estimulen los entendimientos comunes de problemas complejos y de los *Wicked Problems*?

Ahí tenemos una agenda muy desafiante.

## REFERENCIAS

- ALFORD, John y Brian. W. Head. 2017. “Wicked and less Wicked Problems: a Typology and a Contingency Framework”. *Policy and Society* 36 (3): 397-413. Consultado el 4 de junio de 2025. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14494035.2017.1361634>.
- LEESON, Peter T. 2014. *Anarchy Unbound. Why Self-governance Works better than You Think*. Cambridge: Cambridge University Press.
- PORRAS, Francisco. 2009. *Orden, bien público y gobernanza: el derecho de gentes según Francisco de Vitoria*. México: Fundación Rafael Preciado Hernández, A.C.-Konrad Adenauer Stiftung.
- . 2019. *Gobernanza: propuestas, límites y perspectivas*. México: Instituto Mora-CONACYT.
- PORRAS, Francisco, coordinador. 2012. *Gobernanza y redes de política pública en espacios locales de México*. México: Instituto Mora.
- PORRAS, Francisco y Eliud Gálvez, coordinadores. 2025. *Complejidad, hábitat y vivienda. Reflexiones y estudios de caso*. México: Instituto Mora.
- RHODES, R. A. W. 1996. “The New Governance. Governing without Government”. *Political Studies* 44 (4): 652-667.
- . 1997. *Understanding Governance. Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Maidenhead: Open University Press.
- . 2012. “Waves of Governance”. En *The Oxford Handbook of Governance*, coordinación de David Levi-Faur, 33-48. Oxford: Oxford University Press.
- RIGOLOT, Cyrille. 2020. “Transdisciplinarity as a Way of Being: Complementarities and Creative Tensions”. *Humanities and Social Sciences Communications* 7 (100). Consultado el 4 de junio de 2025. <https://doi.org/10.1057/s41599-020-00598-5>.
- VICHER, Diana. 2014. *El laberinto de “governance”. La gobernanza de los antiguos y de los modernos*. Toluca: IAPEM.