

La aplicación del paradigma de la Nueva Gobernanza Pública para la gestión de áreas metropolitanas en México. El caso del Área Metropolitana de Guadalajara (AMG)

Recibido: 13 octubre Aceptado: 25 noviembre 2025

Miguel Ángel Ramírez Hernández¹

Resumen:

El objetivo del presente artículo es hacer un aporte crítico-contextual del enfoque de la Nueva Gobernanza Pública y cómo éste puede implantarse como una potencial innovación administrativa para la implementación de políticas y prestación de servicios públicos en las áreas metropolitanas de México. Se analiza a detalle el caso de las estructuras institucionales de gobernanza para el Área Metropolitana de Guadalajara. Se parte del supuesto de que la Nueva Gobernanza Pública es un nuevo paradigma de gestión para atender problemas públicos complejos como el crecimiento urbano a través de redes de actores. Se enfatiza la importancia de la ciudadanía como un componente clave de dichas redes de gobernanza y se mencionan los retos en la gestión de las mismas. Se concluye que la consolidación de las estructuras de gobernanza metropolitanas inicia con la voluntad

política y se sostienen con estructuras e interacciones democráticas.

Palabras clave: Gobernanza, Gestión, Metropolitana, Democracia.

Abstract

The objective of this article is to provide a critical and contextual contribution to the New Public Governance approach and how it can be implemented as a potential administrative innovation for policy implementation and public service delivery in Mexico's metropolitan areas. The case of the institutional governance structures for the Guadalajara Metropolitan Area is analyzed in detail. The article assumes that New Public Governance is a new management paradigm for addressing complex public problems such as urban growth through networks of actors. The importance of citizens as a key component of these governance networks is emphasized, and the challenges in managing them are discussed. The article concludes that the consolidation of

¹ Profesor de asignatura. Universidad Michoacana San Nicolás de Hidalgo. Mexicano. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2881-1687> Correo-e: miguel.angel.ramirez@umich.mx

metropolitan governance structures begins with political will and is sustained by democratic structures and interactions.

Key words: Governance, Management, Metropolitan, Democracy.

Introducción

El objetivo del presente artículo es desarrollar un análisis crítico-contextual sobre la Nueva Gobernanza Pública (NPG por sus siglas en inglés) y su aplicación práctica en el Área Metropolitana de Guadalajara (AMG). Se sostiene que la consolidación del componente democrático de estas estructuras de gobernanza para la gestión metropolitana es un factor que explica la supervivencia de la institución por un tiempo prolongado. Usualmente se piensa que los políticos electos una vez ocupando el cargo son los únicos responsables y los más capacitados para proponer, implementar y controlar las políticas públicas. La creación y sostenimiento de estructuras de gobernanza como la del AMG demuestran los alcances de nuestra democracia para integrar y canalizar las contribuciones de otros actores (públicos, privados o sociales) en las etapas de diseño, implementación y control de políticas públicas y servicios públicos. Esto permite, no sólo aumentar la legitimidad de los políticos electos, sino de mejorar la propia calidad de las políticas públicas y servicios.

Aunque la aplicación de la gobernanza en red no es la solución definitiva a todos los problemas públicos de la sociedad actual, se puede argumentar que constituye una estructura político-administrativa capaz de implementar tareas cada vez más complejas, bajo presión y a gran escala por un tiempo prolongado (Andrews, 2017). En México, el crecimiento de las áreas metropolitanas se ha erigido como un problema complejo que requiere ser atendido de manera innovadora (Zurbriggen, 2011). Esto no siempre se logrará profundizando los paradigmas de la Administración Pública (AP) tradicional y de la Nueva Gestión Pública (NPM por sus siglas en inglés), sino pensando en nuevas estructuras institucionales que permitan atender en el largo plazo y de manera más holística los complejos problemas locales y regionales.

La creación y sostenimiento del AMG demuestra que en México es posible aplicar el proceso de implementación de políticas y prestación de servicios públicos bajo

el enfoque de la Nueva Gobernanza Pública (NPG). Esto nos lleva en primer lugar a explorar cuáles son los alcances teóricos de la NPG, y porque ha sido promocionada como el nuevo paradigma de gestión pública para atender o manejar problemas públicos complejos como la gestión metropolitana. Como ya se mencionó, esto no quiere decir que la Nueva Gobernanza Pública (NPG) sea de aplicación universal y llegue a sustituir a la Administración Pública Tradicional (AP) y la Nueva Gestión Pública (NPM); sino que se trata de una alternativa para que los gobiernos locales puedan crear estructuras democráticas que les permitan enfrentar los retos de gestión inherentes a los complejos centros urbanos.

El presente artículo sostiene que las redes de gobernanza metropolitana como la del AMG surgen gracias a la iniciativa de los actores políticos y se sostienen gracias al desarrollo de estructuras democráticas. Siguiendo una lógica expositiva que va desde lo particular hasta lo general este artículo tiene el siguiente orden: Primero, se menciona el papel de los gobiernos en la prestación de servicios públicos locales y el ascenso de la gobernanza para responder a los restos de su gestión en los crecientes centros urbanos. Segundo, se profundiza sobre las características generales de los tres paradigmas de gestión (AP, NPM, NPG) y la implicación de cada uno de ellos para la prestación de servicios públicos. Tercero, se plantea a la gobernanza en red como una innovación social que implica la creación de una estructura de gestión de múltiples actores. Cuarto, se menciona la importancia de la gestión de redes y la importancia de integrar a la ciudadanía en la misma. 5. Quinto, se brinda una definición operativa de gobernanza en red para la prestación de servicios públicos en áreas metropolitanas. 6. Sexto, se desarrolla el caso del AMG y se enfatiza la evolución de su estructura de gobierno democrático que le ha permitido realizar de manera efectiva una gobernanza interactiva. Por último, se dan las conclusiones.

Los servicios públicos locales y sus retos de gestión

La mayoría de los servicios públicos que recibimos los mexicanos en nuestras ciudades o comunidades como agua, saneamiento, seguridad, educación o atención médica no serían posibles sin la intervención de diversas autoridades públicas a diferentes niveles gubernamentales: federal, estatal o municipal (Soto-Zazueta, 2022). El hecho clave o distintivo de estos servicios es que existe una normativa que prescribe cómo deben ser brindados, en la práctica, son prestados de manera heterogénea en los distintos niveles de acción pública (federal, estatal y local). La principal razón es que los servicios públicos al igual que cualquier

servicio tiene la característica de ser heterogéneos, pues la diversidad de personas e interacciones involucradas hace difícil que sean homogéneos en su realización.

La aplicación del paradigma de la Nueva Gobernanza Pública (NPG) a nivel internacional nos revela que, para resolver problemas públicos complejos, los sistemas de prestación servicios públicos actuales deben reflexionar cómo rebasar las fronteras institucionales del gobierno tradicional, sin dejar de apegarse a los principios de eficiencia y eficacia (Moore y Hartley, 2010). El horizonte de posibilidad para las innovaciones sociales para la prestación de servicios públicos debe estar puesto sobre la articulación de alianzas de red funcionales para tratar o solucionar problemas complejos de manera más efectiva. Los servicios públicos a nivel local no solo pueden ser analizados a través de la noción de redes, sino que también pueden ser diseñados conscientemente como redes de actores clave.

De acuerdo al Artículo 115 Fracción III de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (1917) los gobiernos municipales tienen la responsabilidad de prestar servicios básicos a sus habitantes como agua potable, drenaje, alcantarillado, alumbrado público, limpia, recolección, tratamiento y disposición final de residuos, así como seguridad pública (bajo la forma de policía preventiva municipal y tránsito). En otras palabras, la disposición de una infraestructura de calidad y la prestación de servicios confiable son clave para la buena gobernanza local y esto garantiza sociedades más equitativas y con crecimiento económico. De hecho, la eficacia de los ayuntamientos locales en la prestación de servicios públicos básicos impacta directamente en la calidad de vida de las personas (Faboye et al., 2024; Satterthwaite, 2013).

Usualmente la decisión final sobre la provisión de servicios recae en las autoridades públicas electas. Son precisamente los actores políticos electos los que deciden qué bienes y servicios serán proporcionados por medios públicos; qué actividades privadas se van a regular; cuántos ingresos públicos se van a recaudar, cómo se recaudarán y cómo se gastarán; que cantidad de servicios proporcionar; que calidad aplicar; y finalmente cómo organizar y supervisar los sistemas de prestación de servicios públicos que reunirán y transformará la materia prima para brindar un servicio final (Rossetti y De la Cruz, 2022).

De hecho, los gobiernos locales son evaluados de manera primordial por su capacidad para satisfacer las necesidades básicas de sus ciudadanos (Satterthwaite, 2013). Los servicios básicos son fundamentales para mejorar la calidad de vida de las personas y son precisamente los gobiernos locales los

responsables de la prestación de dichos servicios. Aun en aquellos casos donde los gobiernos locales no tienen la responsabilidad directa de la prestación de servicios, si son ellos que tienen que lidiar con las consecuencias negativas de cualquier tipo de falla o carencia.

Reconociendo este papel fundamental del gobierno y la prestación de los servicios Pérez Vargas (2025) señala que ante el creciente dinamismo económico existen transformaciones urbanas importantes en el mundo en general. La autora señala que el crecimiento de los conglomerados urbanos ha provocado en algunos casos, transiciones de ciudades aisladas a metrópolis donde se plantea el desafío de formular cada vez mejores formas de convivencia colectiva. A menudo, las realidades urbanas actuales trascienden los límites territoriales de los tradicionales entes gubernamentales como el gobierno municipal. Ante dicha trans-territorialidad, surge la necesidad de plantear formas de trans-gubernamentalidad de los asuntos públicos, el cual implica un tratamiento integrador.

Pérez Vargas (2025) reconoce que el elemento constante de la sociedad es el gobierno y, por su parte, el elemento constante del gobierno es la prestación de servicios públicos para sostener las sociedades. Se trata de la dimensión operativa del gobierno que enfrenta el reto constante de mantener viva la sociedad a través de una infraestructura física, legal y cultural. Ante el ascenso de la complejidad de los centros urbanos y su transición hacia metrópolis, es que se plantea la necesidad de concebir nuevas formas de gobernabilidad para gestionar los recursos y encauzarlos a la solución de problemáticas. Es a partir del reconocimiento de esta realidad metropolitana que se puede desarrollar la idea de gobernanza metropolitana como mecanismo transgubernamental para promover la prestación de servicios públicos en una realidad urbana transterritorial.

Servicios públicos y la nueva gobernanza pública

A lo largo y ancho del mundo se han registrado múltiples experiencias de aplicación del modelo de gobernanza para la implementación de políticas y la prestación de servicios públicos (E.-H. Klijn, 2008b; Torfing y Diaz-Gibson, 2016). Es precisamente el denominado enfoque de la Nueva Gobernanza Pública (NPG), como paradigma de gestión pública, el más adecuado para entender el funcionamiento real de la prestación de servicios públicos a nivel local, porque reconoce el componente relacional y de co-producción de los servicios públicos. Es decir que la NPG reconoce, que la prestación de servicios públicos implica la

interacción de múltiples actores para su diseño, implementación y sostenimiento. Por tanto, la prestación de servicios públicos realmente existente, es más que un proceso administrativo, es de hecho, un proceso de gobernanza entre múltiples actores que enfrentan contextos institucionales divergentes.

De acuerdo con Osborne (2010) la implementación de políticas públicas y la prestación de servicios públicos en el último siglo ha evolucionado a través de tres paradigmas administrativos. Iniciando con la Administración Pública tradicional (AP), pasando por la Nueva Gestión Pública (New Public Management [NPM]) y hasta llegar a la Nueva Gobernanza Pública (New Public Governance [NPG]). Son precisamente estos paradigmas por los cuales ha atravesado las administraciones públicas para poder brindar servicios que estén acoplados a las necesidades actuales de la sociedad.

De acuerdo con Osborne (2010) en la práctica real de la prestación de servicios públicos los tres paradigmas administrativos de AP, NPM y NPG coexisten e interactúan de manera simultánea. Sin embargo, es precisamente la NPG el paradigma de gestión que tiene una mayor capacidad explicativa de cómo funcionan realmente los servicios públicos en nuestro tiempo. El modelo conceptual de la NPG es en realidad una respuesta a la necesidad de comprender mejor el complejo mundo de la acción pública que se nos presenta actualmente. El elemento distintivo de este enfoque es el reconocimiento de la interacción de múltiples actores para la prestación de servicios.

Basados en Osborne (2010), podemos describir las principales características de los tres paradigmas de gestión a continuación.

Para la administración pública tradicional (AP) la unidad de análisis básica es el sistema de políticas. Se trata de un sistema de gobierno cerrado que mide su eficacia en función del cumplimiento de sus propios referentes normativos. Una de las problemáticas principales de este enfoque se centraba en no contar con mecanismos para medir y corregir los problemas de implementación de políticas. Es decir que la brecha entre los objetivos de la política y los resultados se atribuía al factor individual, es decir el funcionario público que no es capaz de seguir el comportamiento normado. Con ello, el modelo excluye cualquier otro factor explicativo fuera del sistema de gobierno.

De acuerdo con Osborne (2010) la arquitectura de las estructuras para la prestación de servicios públicos e implementación de políticas la AP es relativamente sencilla. Para la AP tradicional existe un sistema de políticas públicas donde se integran

todos los elementos de la prestación de servicios de manera verticalmente. Usualmente el punto de anclaje de todos estos elementos son las organizaciones oficiales de prestación de servicios públicos. La estructura y funcionamiento de todos estos organismos gubernamentales oficiales eran, en general, similares para todos los servicios en todos los contextos.

Con la Nueva Gestión Pública (NPM), la unidad de análisis se desplazó del sistema de políticas hacia las Organizaciones de Servicios Públicos (OSP) individuales. Las OSP individuales se concibieron como sistemas racionales abiertos que son dirigidos por gestores de servicios individuales dentro de un sistema más grande. Se concibió a las OSP como parte fundamental de un proceso inter-organizacional donde los insumos (recursos) son convertidos en productos (servicios) para un cliente (ciudadano). El énfasis de esta práctica es el apego del gerente público a los principios de economía y eficiencia.

De acuerdo con Osborne (2010) la arquitectura para la prestación de servicios públicos de la NPM se complejiza. Ahora las denominadas OSP deben articular sus acciones con las otras organizaciones públicas o incluso del sector privado. Bajo la nueva gestión todas las OSP son predefinidas en su diseño por las fuerzas del mercado, las cuales fomentan la homogeneidad de diseño en todas las organizaciones que prestan servicios públicos similares. Es decir, el principal impulsor de esta homogeneidad es obtener la mayor eficiencia posible de las diversas organizaciones individuales apegándose a las mejores prácticas posibles para el tipo de servicio que prestan.

De acuerdo con Osborne (2010) para el enfoque de la Nueva Gobernanza Pública (NPG) la unidad de análisis ya no es el sistema de políticas públicas como en la AP tradicional, ni la Organización de Servicios Públicos (OSP) como en la NPM. Bajo la Nueva Gobernanza Pública la unidad de análisis es el sistema de servicios públicos completo. Esto implica considerar la red completa de actores involucrados en todo el proceso de las políticas públicas, desde las OSP prestadoras del servicio hasta los usuarios (privados o ciudadanos) que reciben el servicio y funcionan como co-productores del mismo. Esta noción considera, además, todas las contingencias ambientales e institucionales que conforman el contexto en el que se da la prestación del servicio.

De acuerdo con Osborne (2010) el enfoque sistémico de la NPG es el más adecuado para el estudio de los sistemas públicos contemporáneos. Es decir que se considera que el sistema de prestación de servicios públicos es un sistema natural abierto.

Esto quiere decir que está condicionado constantemente por las presiones ambientales de los contextos institucionales donde son articulados dichos sistemas. Estas estructuras institucionales locales son las que efectivamente pueden permitir o restringir la implementación de determinadas políticas y la prestación de servicios públicos; y son precisamente ellas sobre las que se tienen que diseñar conscientemente para lograr una mejora significativa.

Bajo este enfoque la arquitectura organizacional para la prestación de servicios públicos está constituida por la red de actores públicos, privados y sociales que conforman el sistema de prestación de servicios. La NPG reconoce que en el contexto local existe una fragmentación y pluralismo de actores, ante los cuales es necesario articular diferentes formas organizacionales híbridas. Las redes de actores públicos, privados y sociales son esenciales para que los intereses divergentes convergan y los recursos necesarios se combinen a fin de lograr una adecuada prestación de servicios públicos. El punto clave será, la decisión del gobierno sobre quiénes serán los actores clave de esa nueva organización híbrida para la prestación de servicios.

De acuerdo con Osborne (2010) la NPG no se plantea como una alternativa definitiva o “mejor” a la AP y a la NPM. Más bien, la nueva gobernanza pública es un nuevo paradigma conceptual que nos permite comprender cómo funciona realmente la implementación de políticas públicas y la prestación de servicios públicos en el siglo XXI. La perspectiva de NPG permite captar la complejidad organizativa que se articula o se tiene que articular para desarrollar servicios públicos que atiendan efectivamente las demandas sociales actuales.

Los sistemas de prestación de servicios públicos bajo el paradigma de la nueva gobernanza pública se basan principalmente en una organización en red (Osborne, 2010). Las redes se erigen como el elemento central para prestar un servicio bajo un esquema de gobernanza. Es necesario que los actores públicos se propongan de manera consciente entablar relaciones con otros actores públicos, así como con otros actores del sector privado, la sociedad civil organizada o la ciudadanía en general. Lo anterior con el objeto de encontrar la combinación correcta de actores que permita atender, tratar o solucionar definitivamente una situación pública problemática.

La gobernanza como innovación social

La Nueva Gobernanza Pública (NPG) es de hecho una “innovación social”, que busca crear nuevas estructuras de gestión basadas en redes que superen los tradicionales límites organizacionales del gobierno (Moore y Hartley, 2010). Aunque el tema de las innovaciones se da con más regularidad en el sector privado, es posible plantearse innovaciones en el sector público para la prestación de servicios. En ese sentido son innovaciones amplias y estructurales de la sociedad, que implican cambios de configuración en aspectos como la financiación, los valores sociales enfatizados, además el proceso de producción y toma de decisiones públicas.

El componente de la innovación en la gobernanza es tal porque representa un cambio de gran alcance. De acuerdo a Lynn (1997, citado por Moore y Hartley, 2010) la innovación es la transformación original, disruptiva y fundamental de las tareas centrales de la organización. Para llegar a ser tal, la innovación debe ser lo suficientemente amplia, general y duradera para afectar de manera significativa las operaciones y el carácter de la organización. Teniendo esto en mente, las innovaciones de gobernanza son entonces, diseños sociales conscientes, capaces de propiciar cambios sustanciales en la forma en la que se producen los servicios públicos para una sociedad; y que además deben procurar ser sostenibles a lo largo del tiempo.

Las innovaciones de gobernanza planteadas por Moore y Hartley (2010) constituyen un camino para desarrollar una sociedad que resuelve sus problemáticas a través de estructuras de gobierno más horizontales y más democráticas. La innovación en gobernanza permite que múltiples actores del sector privado y la sociedad civil, mediante múltiples interacciones descubra sus propios intereses y comiencen a expresarlos a través de acciones colectivas que tienen su origen en la estructura de la red de gobernanza. La estructura de red no sólo permitirá la identificación de intereses a través de debates, sino que además permitirá la creación de acuerdos que permitirá coordinar los recursos y acciones de los múltiples actores por un periodo prolongado de tiempo.

Hasta este punto es posible concebir los sistemas de prestación de servicios públicos como redes de gobernanza que se articulan para la prestación de servicios. Las redes de actores públicos son las estructuras a través de las cuales funcionan efectivamente los servicios públicos, pero estas se pueden ampliar a más actores públicos, privados o sociales en función de las necesidades y los

objetivos colectivos. Las redes de gobernanza que se crean para prestar servicios públicos dependen de estructuras institucionales complejas, pero que tienen como objetivo atender de mejor manera las necesidades de prestación de servicios en sociedades urbanas modernas.

Gestión de redes de gobernanza con énfasis ciudadano

Ahora bien, a la propuesta de la Nueva Gobernanza Pública (NPG) se le debe agregar el papel central de la ciudadanía. La propuesta de Robinson (2015) de los Nuevos Servicios Públicos (NSP) es una propuesta de NPG con énfasis en la participación democrática de la ciudadanía para la prestación de servicios públicos. Bajo esta visión, la gestión pública debe centrarse en la ciudadanía, la comunidad y la sociedad civil. En ese sentido desde su posición de poder, los gestores públicos deben impulsar y respaldar la participación ciudadana en la prestación de servicios públicos. Esto no sólo con el fin de aumentar la legitimidad, sino que además como un medio para lograr mejores resultados en la prestación de servicios para cada realidad contextual.

Desde la propia propuesta de la nueva gestión pública (NPM) se reconoce que uno de los principales activos que el gobierno puede utilizar para aportar valor público es el denominado “espíritu público preexistente” (Moore, 2021). Este es definido como el deseo ciudadano de contribuir a importantes fines públicos, es decir de aportar con su parte justa en los esfuerzos comunes. En el contexto de México existen regiones industriales donde se ha experimentado un crecimiento económico y demográfico importante en las últimas décadas, se ha venido desarrollando una ciudadanía más educada y más dispuesta a la participación. En ese sentido, para el contexto de dichas regiones la voluntad ciudadana de participación constituye un activo fundamental que puede ser empleado consciente por el gestor público dentro de una red de gobernanza para la solución de problemas.

Continuando con el modelo de los Nuevos Servicios Públicos (NPS) planteado por Robinson (2015), este aborda la gestión pública desde la perspectiva de la teoría democrática, basándose en una sólida ciudadanía activa y comprometida. Bajo este enfoque el papel del gestor público consiste en facilitar la participación ciudadana, disponiendo de ella como un activo para crear valor público (Moore, 2021).

Si bien la mejor forma de integrar la participación ciudadana en redes de gobernanza es haciéndolo a través de la sociedad civil organizada. Sin embargo,

en el contexto mexicano existe un bajo desarrollo de las Organizaciones de la Sociedad Civil orientadas a la colaboración con el gobierno para la prestación de servicios públicos o la implementación de políticas. Son precisamente las zonas económicamente más desarrolladas las que presentan un amplio desarrollo de las Organizaciones Civiles (Flores-Márquez et al., 2021). En este contexto una tarea apremiante es echar mano de las OSC ya existentes en los municipios económicamente desarrollados y conjuntamente incentivar la participación ciudadana en aquellos municipios donde no se desarrollan aún las organizaciones civiles organizadas.

Tanto en el enfoque de la Nueva Gobernanza Pública (Osborne, 2010), como en el de los Nuevos Servicios Públicos (Robinson, 2015), se reconoce que los gestores públicos deben desarrollar habilidades para la gestión de redes. Los nuevos gestores públicos de redes de gobernanza tendrán que prepararse para desarrollar capacidades de intermediación, negociación y resoluciones de problemas complejos entre múltiples actores. Cabe reconocer que es necesario crear y mantener una estructura institucional democrática dentro de las redes de gobernanza a fin de gestionar el conflicto entre actores con intereses múltiples y lograr soluciones acordadas sino por todos al menos por la mayoría de los actores involucrados (Dryzek, 2010).

Convocar a la ciudadanía y retenerla en estructuras de colaboración para la implementación de políticas y la prestación de servicios no resulta una tarea fácil. Los principales retos giran en torno mecanismos de toma de decisiones que logre generar el consenso entre los actores con múltiples intereses. Es por ello que a las habilidades administrativas tradicionales se deben agregar las habilidades de gestión de redes de gobernanza (Klijn et al., 2025). Estas estrategias van desde estrategias de comunicación para modificar las percepciones de los miembros de la red, pasando por estrategias de agregación y desagregación de actores clave para canalizar los recursos necesarios, hasta llegar a cambios profundos de estructuras y acuerdos institucionales que configuran el comportamiento de los actores y sus interacciones. El objetivo último de estas estrategias es lograr que los iniciales intereses divergentes de múltiples actores logren converger para lograr la realización de objetivos colectivos.

Definición de gobernanza

Con todos los elementos anteriores es posible sintetizar una definición funcional de gobernanza para ser aplicada a cualquier realidad local o regional. En términos

simples, las redes de gobernanza deben ser entendidas como estructuras inter-organizacionales que buscan resolver un problema social (E.-H. Klijn, 2008a). Las redes de gobernanza tienen el objetivo de mejorar la coordinación entre actores independientes a fin de compartir recursos, generar nuevas ideas y consolidar una confianza duradera. Aunque usualmente las redes de gobernanza parten de las redes formales de actores públicos, a fin de lograr cumplir sus objetivos, se debe ampliar para integrar actores del sector privado y de la sociedad civil de manera más horizontal a fin de ampliar su abanico de recursos (Ojo y Mellouli, 2018). El enfoque de redes de gobernanza reconoce activamente la pluralidad de intereses, estrategias y reglas que condicionan el comportamiento de los actores y busca gestionarlas activamente para encauzarlas hacia el lograr objetivos colectivos (E. H. Klijn et al., 2025).

El caso de la gobernanza metropolitana de Guadalajara

Para comprender cómo se aplica de manera exitosa el paradigma de la Nueva Gobernanza Pública (NPG) en el contexto mexicano se puede exponer al caso de la estructura de gobernanza desarrollada para la gestión del Área Metropolitana de Guadalajara (AMG). En este caso se puede observar cómo el gobierno estatal de Jalisco desarrolló estructuras institucionales que rebasan las tradicionales fronteras institucionales del municipio hasta tener un alcance regional. Estas nuevas estructuras institucionales constituyen una innovación de gobernanza que permiten mejorar la implementación de políticas y la prestación de servicios gracias a la comunicación e interacción entre diferentes actores clave del gobierno y la sociedad civil. Esta estructura de red permite que los actores reúnan sus recursos y coordinen sus acciones a fin de propiciar un mejor desarrollo urbano. El caso de la AMG es un ejemplo de creación y consolidación de estructuras institucionales de gobernanza que permiten el tratamiento de asuntos públicos en zonas metropolitanas con una perspectiva espacial y temporal amplia.

El surgimiento de áreas metropolitanas en todo el mundo ha traído consigo varias cuestiones problemáticas con importantes implicaciones políticas, sociales, ambientales, urbanas y legales (Blanco-Ochoa et al., 2019; Pérez Vargas, 2025). Uno de los principales problemas es que se requieren estructuras de gobierno que rebasen las tradicionales fronteras institucionales y se adapten a las nuevas realidades urbanas. Ante esta situación es necesario plantear el desarrollo de una gobernanza metropolitana eficaz. El principal reto es la ausencia de marcos institucionales y legales que contemplen un nivel de gestión metropolitano.

El Área Metropolitana de Guadalajara (AMG) es la tercera área metropolitana más poblada de México, detrás de la Zona Metropolitana del Valle de México y de la Zona Metropolitana de Monterrey. La AMG se ubica dentro del estado de Jalisco y está integrada actualmente por 10 municipios: Acatlán de Juárez, Guadalajara, Ixtlahuacán de los Membrillos, Juanacatlán, El Salto, Tlajomulco, San Pedro Tlaquepaque, Tonalá, Zapopan y Zapotlanejo (Arellano Ríos, 2022; Cárdenas-Gómez, 2022). Los municipios que conforman la AMG abarcan tanto áreas urbanas, como rurales, y por lo tanto el desarrollo de cada una ha sido dispar. A pesar de lo anterior enfrenta problemáticas comunes que requieren coordinación inter-municipal.

De acuerdo con Blanco-Ochoa et al. (2019) el Área Metropolitana de Guadalajara se ha distinguido en el contexto mexicano por la implementación de su régimen de gobernanza metropolitana. Este régimen se expresa concretamente como un sistema de coordinación metropolitana con participación política, técnica y ciudadana. En ese sentido, el AMG es una punta de lanza en el desarrollo de un marco legal metropolitano. La misma autora reconoce que la historia del Área Metropolitana es un ejemplo de evolución institucional que se desarrolló a lo largo del siglo XX y se consolidó en el siglo XXI.

De acuerdo con Blanco-Ochoa et al. (2019) en el proceso de metropolización que ha experimentado México el desafío clave que se enfrentaron las autoridades locales y regionales del país, fue la ausencia de regulaciones y marcos legales para articular, coordinar y gestionar el desarrollo de sus áreas urbanas en expansión. Un hito importante en la regulación de este fenómeno se dio con la promulgación de la Ley General de Asentamientos Humanos, Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano (2016), la cual incorpora por primera vez un capítulo sobre gobernanza metropolitana, llenando con esto ese vacío legal importante. En el capítulo sexto referente de dicha Ley, se señala que para lograr una eficaz gobernanza metropolitana se establecerán los instrumentos que aseguren una acción coordinada de los tres órdenes de gobierno y la sociedad.

A la fecha la CPEUM no reconoce formalmente el área metropolitana como un nivel intermedio de administración entre el estado y el municipio, ni como una unidad administrativa propia. El crecimiento de las áreas urbanas en Guadalajara generó una serie de desafíos y problemáticas metropolitanas que superaron sus tradicionales capacidades de coordinación y asociación reconocidas en la normativa municipal para la prestación de servicios públicos. La nueva Ley General de Asentamientos Humanos debe ser el referente normativo a partir del cual las

legislaciones estatales deben adaptarse para proveer la gestión metropolitana adecuada (Blanco-Ochoa et al., 2019).

De acuerdo con Blanco-Ochoa et al. (2019) el Área Metropolitana de Guadalajara (AMG) es la zona más avanzada en términos de gobernanza metropolitana. Esto ha sido resultado de esfuerzos gubernamentales por lograr una mejor coordinación a nivel metropolitano a lo largo de los años. La expresión concreta de esta gobernanza se puede observar actualmente en el Sistema de Coordinación Metropolitana que se basa en una estructura tripartita donde el gobierno y la sociedad civil desempeñan un papel clave. Los organismos reconocidos en la Ley de Coordinación Metropolitana que se encargan de la coordinación metropolitana de Guadalajara son:

1. La Junta de Coordinación Metropolitana (Entidad Política)
2. El Instituto Metropolitano de Planeación (Entidad Técnica)
3. El Consejo Ciudadano Metropolitano (Entidad de Participación Ciudadana)

En cuanto a la Junta de Coordinación Metropolitana este es un organismo intermunicipal máximo para la coordinación política. Está compuesto por el gobernador del estado de Jalisco, un secretario técnico y los alcaldes de los 10 municipios del Área Metropolitana de Guadalajara. Una de las principales atribuciones del organismo es establecer la agenda metropolitana y asegurar su cumplimiento. La agenda es un instrumento para establecer prioridades, objetivos, estrategias y acciones para el área metropolitana (Blanco-Ochoa et al., 2019).

El Instituto Metropolitano de Planeación (IMEPLAN) se trata de un organismo público intermunicipal descentralizado con una identidad legal, sus propios activos, y autonomía técnica, financiera y de gestión. Está conformado por un director general, una junta directiva y unidades técnicas y administrativas. Su principal responsabilidad es desarrollar y proponer instrumentos de planificación metropolitana, como el Plan de Ordenamiento Territorial Metropolitano y el Programa de Desarrollo Metropolitano. Además, el Instituto tiene autoridad para establecer asociaciones con organizaciones y universidades para crear estudios técnicos y proponer mecanismos de coordinación adicionales (Blanco-Ochoa et al., 2019).

En cuanto al Consejo Ciudadano Metropolitano se trata de un cuerpo consultivo intermunicipal para la participación ciudadana con carácter honorario. Es un grupo

de ciudadanos pertenecientes a asociaciones de vecinos, así como ciudadanos de organizaciones académicas, profesionales y cívicas. El consejo incluye un mínimo de dos ciudadanos por cada municipio metropolitano, elegido mediante nominación pública. El objetivo del organismo es que la ciudadanía pueda participar en el monitoreo y la evaluación de la agenda metropolitana. Por último, también es responsable de elaborar, recibir y discutir propuestas de la sociedad civil (Blanco-Ochoa et al., 2019).

En su trabajo Blanco-Ochoa et al. (2019) concluye que el esquema actual de la gobernanza metropolitana del AMG, creado bajo la forma de un sistema tripartito de coordinación metropolitana es un ejemplo de cómo se está tratando el fenómeno metropolitano en México y América Latina. Se trata de una estructura de gobernanza que está en proceso de consolidación y que aún enfrenta desafíos importantes relacionados con la integración, representación, desempeño, financiamiento y alcance de acción. Destaca sobre todo la necesidad de seguir adecuando el marco normativo nacional para permitir la integración de esquemas de gobernanza metropolitana.

Blanco-Ochoa et al., (2019) destaca que existen mucho conflicto político partidario en el seno del funcionamiento de la Junta de Coordinación Metropolitana, y que esto debería superarse para establecer una agenda que beneficie a toda la región. No obstante, nos interesa destacar que es precisamente la interacción político-administrativas dentro de la Junta de Coordinación Metropolitana del AMG lo que le ha permitido sostenerse a lo largo del tiempo. En ese sentido, el propio Arellano Ríos (2022) destaca que las estructuras políticas del gobierno metropolitano del AMG han sido una de las más sólidas y duraderas.

Vázquez-Espinoza (2022) destaca que la Junta de Coordinación Metropolitana de Guadalajara (JCMG) es el órgano máximo de coordinación política dentro del Régimen de Coordinación Metropolitana. Su papel es importante pues la atención efectiva de los problemas metropolitanos depende de los análisis, negociaciones y acuerdos que se generan al interior de la misma. Este organismo es el que determina las políticas públicas metropolitanas que atienden los retos del AMG y que no pueden enfrentarse desde el ámbito individual de los gobiernos municipales.

Quizá como menciona Vázquez-Espinoza (2022) el problema metropolitano se sigue desarrollando con su propia complejidad y para la JCMG no es tarea fácil

determinar la política metropolitana. El conjunto de las estructuras institucionales del AMG si bien constituyen un base importante sobre la cual los actores políticos, técnicos y ciudadanos pueden interactuar, aunque aún están en un proceso de institucionalización no acaba de solucionar el problema de la implementación efectiva de las políticas en toda el área metropolitana. En la actualidad el área metropolitana sigue experimentando complicación en un amplio abanico de servicios públicos como seguridad, movilidad, salud y medio ambiente.

La percepción sobre el funcionamiento de la JCMG es de incapacidad e incompetencia derivado de los intereses partidarios de los propios actores políticos de la Junta. Desde su fundación, sin embargo, ha sido el espacio donde se han realizado sesiones que han permitido poner sobre la mesa asuntos, propuestas, decisiones y discusiones en torno a los problemas públicos de la metrópoli. Aún con los resultados aparentemente negativos, la JCMG tiene una estructura que vale la pena analizar y bajo la perspectiva de la gobernanza red analizar su potencial democrático para el futuro.

Para comprender la dinámica de funcionamiento el Sistema de Coordinación Metropolitano del AMG Vázquez-Espinoza (2022) propone clasificar y describir la organización de la toma de decisiones al interior del JCMG. La autora destaca que para el caso de la coordinación metropolitana en México el proceso de toma de decisiones contempla la participación de distintos órdenes de gobierno. El AMG es un área geográfica donde se manifiesta la metropolización como un fenómeno complejo donde converge lo urbano y lo semi-urbano, múltiples actores y fenómenos multicausales que requieren la coordinación y cooperación transterritorial. En ese tenor, la adopción de la gobernanza en red permite que los actores se coordinen, colaboren y desarrollen en estructuras democráticas de toma de decisiones colectivas.

El funcionamiento general del sistema metropolitano del AMG ha sido capaz de responder a las necesidades emergentes de la región, aun cuando faltan muchas adecuaciones institucionales y desarrollo de nuevas capacidades de gestión colaborativa. Después de todo, como señala Díaz-Aldret (2020) aun cuando se cuenta con la Ley General de Asentamientos Humanos, Ordenamiento del Territorio y Desarrollo Urbano (LGAHOTDU, 2016) y esta representa un avance importante en la gestión metropolitana, la ley por sí misma no desencadenará la colaboración intergubernamental. Es necesario trabajar en el diseño institucional de los sistemas de gestión metropolitana a fin de que se logre la colaboración adecuada que lleve a la realización de los acuerdos necesarios. El sistema de

gestión metropolitana del AMG retoma los elementos del anclaje democrático de la gobernanza red (Sorensen y Torfing, 2005) para su diseño y funcionamiento. Se puede apreciar que el sistema metropolitano en general y el JCMG permite la interacción negociada de una pluralidad de actores públicos oficiales, entre ellos el gobernador, los presidentes municipales y los titulares de dependencias clave para la gestión metropolitana. En este tenor, la JCMG es una estructura de gobernanza que permite la formulación e implementación de políticas para un área metropolitana de una forma interactiva.

Diversos autores de la gobernanza en red (Sorensen y Torfing, 2005; Dryzek, 2010; E. H. Klijn et al., 2025) reconocen el impacto positivo que las estructuras democráticas tienen sobre el desempeño general de las redes de gobernanza. El sistema de gestión metropolitana es una red de gobernanza que permite la interacción político-administrativa entre múltiples actores públicos y ciudadanos. Esta interacción se da concretamente mediante negociación, deliberación e intensas luchas de poder. Estas interacciones se dan dentro de marcos formalmente institucionalizados dentro de la propia red. Bajo el enfoque democrático de la gobernanza, estas interacciones negociadas son necesarias para que se cree una cultura de colaboración entre los actores políticos que permita el surgimiento de propósitos públicos bajo la forma de visiones, ideas, planes y regulaciones que cuenten con el consenso de todos los actores (Sorensen y Torfing, 2005).

El sistema de gestión metropolitana del AMG es una red de gobernanza que fue creada desde arriba. Aunque su funcionamiento está bien definido en reglas rígidas y formalizadas, la interacción político-administrativa de múltiples actores políticos propicia el desarrollo paralelo de contactos informales y flexibles. Se trata de una red interorganizacional con miras a la permanencia para la gestión del creciente fenómeno metropolitano de Guadalajara y sus municipios aledaños. En tanto que su alcance es metropolitano, esto quiere decir que el alcance de sus decisiones de política pública tiene un alcance transterritorial, y afecta a personas de diferentes municipios. El buen funcionamiento del sistema metropolitano de gestión como el del AMG se ve reflejado en que ha permitido que se atiendan los problemas públicos metropolitanos de manera proactiva gracias a las interacciones democráticas de los actores políticos relevantes. El propio proceso interactivo de los representantes políticos permite la identificación de problemáticas y la detección de nuevas oportunidades para generar respuestas flexibles a la creciente complejidad del fenómeno metropolitano (Sorensen y Torfing, 2005).

Por otro lado, la interacción político-administrativas de actores políticos, ciudadanos y apoyos técnicos dentro del sistema de gestión metropolitana del AMG han permitido la recopilación de información y conocimientos que son clave para sustentar las decisiones políticas capaces de resolver problemas. Cada uno de los actores que forman parte de esta red, aunque son básicamente actores del sector público a excepción de los ciudadanos cuentan con conocimientos relevantes sobre las problemáticas metropolitanas que pueden nutrir de mejor manera las decisiones de política pública. En ese sentido la estructura democrática del sistema de gestión metropolitano es clave para desarrollar e implementar políticas que respondan a la realidad y a los intereses de todos los involucrados (Sorensen y Torfing, 2005).

Finalmente cabe destacar que el diseño democrático del sistema de gestión metropolitana de Guadalajara tiene tres elementos de anclaje democráticos (Sorensen y Torfing, 2005) que le permiten a la red de gobernanza no sólo seguir funcionando adecuadamente sino también seguir obteniendo buenos resultados. En primer lugar, la red ha integrado a los políticos electos democráticamente (gobernador y presidentes municipales) lo cual garantiza que las políticas públicas se ajusten a la voluntad general de los electores. En segundo lugar, la red integra a los representantes ciudadanos de los diferentes municipios de manera proporcional, es decir, los actores directamente afectados, los cuales le brinda a la red una legitimidad democrática en sus decisiones. En tercer lugar, las interacciones internas de la JCMG se rigen por reglas de interacción democrática entre sus miembros, lo que permite que las decisiones sean resultado de un mutuo acuerdo o acuerdo de mayorías y sean aceptadas de manera legítima y sin conflictos ulteriores.

El caso del AMG es un ejemplo de aplicación del paradigma de gestión pública de la Nueva Gobernanza Pública. Ante el creciente problema del crecimiento urbano se presentó un reto en la prestación de servicios públicos de agua, transporte y gestión de residuos sólidos. Para ello el gobierno estatal de Jalisco y el local de Guadalajara echó mano de herramientas de gobernanza metropolitana con el fin de coordinar actores y recursos de manera más eficiente. Gracias a la innovadora estructura política-administrativa del Sistema de Gobernanza Metropolitana es posible emprender acciones más eficientes y efectivas para implementar una política o prestar un servicio público. Esta estructura de gestión metropolitana, sobre todo la JCMG, es la que permite una interacción política democrática entre los actores. Esta brinda el espacio necesario para que los actores políticos

autorizados tengan el diálogo, la cooperación y la acción conjunta necesaria para gestionar las problemáticas de la metrópolis.

Conclusión

El objetivo del artículo es plantear una serie reflexiones en torno a las implicaciones prácticas de los conceptos de gobernanza, servicios públicos, innovación social y participación ciudadana y la gestión democrática de las redes de gobernanza. Esto con el objetivo de propiciar que los actores políticos en México se reconozca la posibilidad de diseñar políticas y servicios bajo el esquema de la Nueva Gobernanza Pública (NPG). Bajo estas ideas es preciso pensar en estructuras de red de gobernanza donde existan alianzas entre una amplia gama de actores: públicos (políticos electos, funcionarios públicos), privados (empresarios), de la sociedad civil (actores sociedad civil organizada y la ciudadanía en general). De estas alianzas se pueden crear sistemas de gobernanza capaces de implementar políticas y prestar servicios de una manera más económica, eficiente o efectiva.

El objetivo final de esta disertación es que los actores públicos, privados y de la sociedad civil de los diferentes centros urbanos de México reconozcan que la implementación de políticas y servicios públicos más efectivos para la actualidad no sólo pueden lograrse bajo los paradigmas de la AP y la NPM, sino sobre todo con la integración consciente de la NPG. Las contribuciones de la AP y la NPM deben conservarse y profundizar para lograr que las organizaciones prestadoras de servicios se manejen con altos estándares de desempeño individual. Sin embargo, ante problemas complejos como la gestión de áreas metropolitanas es necesario que las autoridades locales conciban sistemas de implementación de políticas y prestación de servicios públicos que integren conscientemente estructuras de gobernanza en red que permita atender de manera coordinada y cooperativa los problemas públicos metropolitanos. La articulación de estos actores constituye una innovación organizacional que es capaz de encauzar los intereses y recursos de los diferentes actores de manera más efectiva para la solución de un problema público o la provisión de una necesidad pública en un contexto metropolitano.

Las evidencias teóricas y prácticas presentadas en este artículo permiten sustentar que el sistema de gestión metropolitano del AMG surgió gracias a las iniciativas políticas que reconocen el fenómeno metropolitano de Guadalajara como un problema complejo. Y este sistema se ha sostenido gracias a la implementación del enfoque de gobernanza en red que ha establecido las estructuras institucionales necesarias para que los actores relevantes interactúen política y

administrativamente para atender el problema. El hecho de que el órgano político del sistema de gestión metropolitana el JCMG está conformado por los representantes políticos de cada municipio y los principales actores gubernamentales de la región permite que la toma de decisiones responda al interés colectivo de la ciudadanía. El propio diseño de la Junta permite que las decisiones resulten de las interacciones políticas democráticas de los actores oficiales. En complemento para lograr una toma de decisiones efectiva para la región, esta es acompañada por el respaldo ciudadano del Consejo Ciudadano Metropolitano y del apoyo técnico del Instituto Metropolitano de Planeación. Todos estos actores cuentan con perspectivas y recursos que permiten atender de manera integral la realidad regional. Así, en síntesis, la realidad actual de México y de cualquier democracia funcional, es que para resolver los problemas públicos complejos se requiere de la participación de múltiples actores en estructuras interactivas como la de las redes de gobernanza.

Bibliografía

- Andrews, M. (2017). *Building state capability*. Oxford University Press.
- Arellano Ríos, A. (2022). El área metropolitana de Guadalajara: Recorrido urbano y travesía político-institucional. *RTR. Revista Territorios y Regionalismos*, 6(6), 1-7. <https://doi.org/10.29393/RTR6-1AMAA10001>
- Blanco-Ochoa, K., Osorio-Lara, E., y Gómez-Álvarez, D. (2019). Guadalajara, el laboratorio de gobernanza metropolitana de México. En *Gobernanza Metropolitana: El gobierno de las metrópolis para el desarrollo urbano sostenible* (pp. 311-319). Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Cárdenas-Gómez, É. P. (2022). El agua potable en la agenda pública de las instancias metropolitanas en Guadalajara. *Revista Ciudades, Estados y Política*, 9(1), 15-34.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (1917). Diario Oficial de la Federación. Última reforma publicada DOF 15-04-2025
- Díaz-Aldret, A. (2020). Gobernanza metropolitana en México: Instituciones e instrumentos. *Revista CLAD. Reforma y Democracia*, 71, 121-154.
- Dryzek, J. S. (2010). *Foundations and Frontiers of Deliberative Governance*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199562947.001.0001>

- Faboye, S. O., Gumbo, T., y Sebola-Samanyanga, K. J. P. (2024). Maintaining Water and Sanitation Service Delivery in Rural and Peri-Urban North West Province of South Africa: Governance as Social or Entrepreneurial Responsibility? [Application/pdf]. *KEEP ON PLANNING FOR THE REAL WORLD. Climate Change Calls for Nature-Based Solutions and Smart Technologies. Proceedings of REAL CORP 2024, 29th International Conference on Urban Development and Regional Planning in the Information Society*, 407412. <https://doi.org/10.48494/REALCORP2024.1050>
- Flores-Márquez, D., Morales Carbajal, J. A., y Hernández Pérez, C. S. (2021). Un mapeo de las organizaciones de la sociedad civil y los grupos activistas en Guanajuato, México. *región y sociedad*, 33, e1413. <https://doi.org/10.22198/rys2021/33/1413>
- Klijn, E. H., Koppenjan, J., Spekkink, W., y Warsen, R. (2025). *Governance Networks in the Public Sector* (2.^a ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003402138>
- Klijn, E.-H. (2008a). Complexity Theory and Public Administration: What's New?: Key concepts in complexity theory compared to their counterparts in public administration research. *Public Management Review*, 10(3), 299-317. <https://doi.org/10.1080/14719030802002675>
- Klijn, E.-H. (2008b). Governance and Governance Networks in Europe: An assessment of ten years of research on the theme. *Public Management Review*, 10(4), 505-525. <https://doi.org/10.1080/14719030802263954>
- Ley General de Asentamientos Humanos, Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano (2016). Diario Oficial de la Federación. Última reforma publicada DOF 01-04-2024
- Moore, M. (2021). Creating public value: The core idea of strategic management in government. *International Journal of Profesional Business Review (IJBR)*, 6(1), 1-2.
- Moore, M., y Hartley, J. (2010). Innovations in governance. En *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance* (Routledge, pp. 52-71).

- Ojo, A., y Mellouli, S. (2018). Deploying governance networks for societal challenges. *Government Information Quarterly*, 35(4), S106-S112. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.04.001>
- Osborne, S. (2010). Public governance and public services delivery: A research agenda for the future. En *The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance* (pp. 413-428). Routledge-Taylor and Francis Group.
- Pérez Vargas, R. M. (2025). La metroadministración, una propuesta para gobernar la red de ciudades en el Bajío mexicano. En *La cuestión metropolitana en México. El debate inconcluso en las políticas públicas* (pp. 111-130). Tirant-Humanidades.
- Robinson, M. (2015). *From Old Public Administration to the New Public Service. Implications for the Public Sector Reform in Developing Countries*. Global Centre for Public Service Excellence (GCPSE)-United Nations Development Programme (UNDP).
- Rossetti, M., y De la Cruz, N. F. (2022). *Local Public Services in Crisis Mode: Adapting Governance Models to Exceptional Times. Emergency Governance for Cities and Regions*. United Cities and Local Governments (UCLG)-World Association of the Major Metropolises (Metropolis)-London School of Economics (LSE).
- Satterthwaite, D. (2013). Introduction. En *Third Global Report on Local Democracy and Decentralization. Basic services for all in an urbanizing world. GOLD III* (pp. 13-22). United Cities and Local.
- Sorensen, E., y Torfing, J. (2005). The Democratic Anchorage of Governance Networks. *Scandinavian Political Studies*, 28(3), 195-218. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9477.2005.00129.x>
- Soto-Zazueta, I. M. (2022). Análisis espacial de datos: La provisión de servicios públicos básicos en México. *Sociedad y Economía*, e10211077. <https://doi.org/10.25100/sye.v0i46.11077>
- Torfing, J., y Diaz-Gibson, J. (2016). Transformando la gobernanza para la mejora de la innovación educativa y social. *Pedagogía Social*, 28, 99-111.

- Vázquez-Espinoza, M. I. (2022). Decisiones políticas y modelos de gestión metropolitana: Junta de Coordinación Metropolitana de Guadalajara. *Estudios Jaliscienses*, 129, 55-67.
- Zubriggen, C. (2011). Gobernanza: Una mirada desde América Latina. *Perfiles Latinoamericanos*, 19(38), 39-64.