

Gobernanza multinivel, redes de políticas públicas y movilización de recursos: Caso de estudio Corredor Biológico Mesoamericano México (CBMM), Chiapas

Multilevel governance, policy networks and resource mobilization: The case of the Mexico Mesoamerican Biological Corridor (CBMM), Chiapas

Fecha de recepción: 30 de septiembre de 2015

Fecha de aprobación: 26 de agosto de 2016

*Miguel Eduardo Alva Rivera**

RESUMEN

Los nuevos enfoques de la administración pública, como lo es la Gobernanza o Gobernanza multinivel, han propuesto una nueva diversidad de mecanismos que eficiente y legitime la toma de decisiones públicas, incluyendo la participación de diversos actores sociales en el proceso de políticas públicas. En México, el Corredor Biológico Mesoamericano México (CBMM) es un programa multilateral que promueve la cooperación y coordinación entre una gran diversidad de actores de diversos niveles y áreas de política pública. Por lo tanto, el programa proporciona las herramientas necesarias para ejemplificar un posible caso de gobernanza multinivel en México, así como sus alcances y limitaciones. En este sentido, se discute la vigencia del enfoque de la administración pública clásico (modelo *top down*) frente a un esquema de implementación de redes de cooperación internacional-regional, que pudiese contribuir a la creciente literatura en torno a nuevos enfoques en la administración pública en México.

PALABRAS CLAVE: Gobernanza, gobernanza multinivel, redes de políticas, teorías de la movilización de recursos, políticas públicas.

ABSTRACT

New approaches to public administration, such as the Governance and multilevel governance, have proposed a new variety of mechanisms in order to improve and legitimize public decision-making, including the participation of a range of stakeholders in the public policy process. In Mexico, the Mesoamerican Biological Corridor Mexico (CBMM) is a multilateral program that promotes cooperation and coordination among a broad range of actors at various levels and policy arenas. Therefore, it provides the necessary tools to illustrate a possible case of multilevel governance in Mexico, as well as its scope and limitations. In this regard, the validity of the approach of the classic public administration (top-down) model is discussed against an alternative model based on cooperation among international and regional/local agencies and actors. This case study could contribute to the growing literature on new public administration approaches in Mexico.

KEY WORDS: Governance, multilevel governance, policy networks, resource mobilization theories, public policy.

* Universidad Autónoma Metropolitana, México. Correo e-de contacto: alvaeduardo27@gmail.com

INTRODUCCIÓN

El proceso de globalización mundial que se ha venido dando en las últimas tres décadas, ha permitido reducir en gran medida las distancias, tanto en tiempo como en costo entre países y regiones, esta situación ha posibilitado que cada vez exista un número más grande de personas y/o actores interactuando entre sí con mayor frecuencia, así como con mayor intensidad; de esta forma, la idea del territorio, como un determinado espacio público, se muestra como una unidad de análisis prioritario, toda vez que en este determinado espacio, existen diversas interacciones entre actores de distintos niveles y competencias que arrojan constantemente diversos enfoques sobre los cuales los hacedores de políticas públicas (pp en lo sucesivo) desarrollan múltiples decisiones, acordes a los contextos sociales y políticos en que se encuentran.

Estos territorios caracterizados principalmente por diversas ventajas comparativas y/o competitivas, como determinadas cuestiones ambientales, ubicación, infraestructura natural y/o creada, etc. (Diéguez, Guiomonde, Sindie, Blanco, 2005) tienden, conforme el nivel de integración social y político, a generar confusión respecto de quién o quiénes deben responder a determinadas demandas sociales, toda vez que la eliminación de las fronteras a partir del fenómeno de globalización descrito anteriormente, así como el de regionalización o municipalización, han hecho más difícil acentuar la labor del gobierno, respecto a estas cuestiones (Porras, 2014).

A nivel global las relaciones entre países han crecido de manera tal que la interdependencia entre ellos se exhiben de forma clara por diversos medios, como los tratados internacionales, mediante los cuales se ha buscado proveer bienes públicos de carácter global (Ocampo, 2015), el

medio ambiente por ejemplo. Impulsado por un *boom* en la agenda pública durante finales de la década de los ochenta y principios de la década de los noventa se vio incrustada en la escena internacional al incluirse entre otras cosas en los objetivos del milenio, que marcarían la pauta de una agenda internacional global y que hoy en día desembocaría en la generación de los objetivos del desarrollo sostenible.

No obstante, estas relaciones entre naciones han dejado de ser únicamente norte – sur, generándose nuevas relaciones entre países en vías de desarrollo (Ocampo, 2015) e incluso tal como aquí se denuncia; estas relaciones entre diversos actores de diferentes niveles se dan a nivel subnacional, acentuándose en aquellas regiones que por sus características son proclives a generar interés en diversos ámbitos y niveles de actuación, tal como lo es el medio ambiente. No es coincidencia que sea en este tema en el cual se desarrollen conceptos como gobernanza ambiental o la propia idea de los objetivos del desarrollo sostenible, que termina sustentándose en las relaciones de cooperación internacional para la provisión de bienes de consumo públicos, como el agua, el aire, entre otros recursos naturales.

En este sentido, el gobierno bajo la idea paternalista, que lo sitúa como principal generador de respuestas a demandas sociales, se ha enfrentado en las últimas dos décadas en México, al papel activo que han comenzado a tener otros actores, como organismos internacionales y organizaciones de la sociedad civil, los cuales bajo sus propios recursos han logrado incidir en el ámbito público respecto a problemáticas sociales, a partir de la generación de diversos tipos de capital y/o recursos (Chávez, 2014; Somuano, 2011).

Con ello, los paradigmas clásicos de la administración pública en cuanto a los procesos

de toma de decisiones conocidos como *Top down* y *buttom up* (Gulick, 1937) merecen ser analizados mediante el estudio de las relaciones de interdependencia que pueden existir entre diversos actores que coinciden en un determinado territorio y área de análisis, como lo es el medio ambiente, puesto que dichas relaciones pueden generar a la postre un modelo de gobernanza en donde existan relaciones horizontales entre actores de diferentes niveles y sectores de la sociedad que nos permitan profundizar en las nuevas dinámicas mediante las cuales diversos actores de la sociedad y el gobierno se relacionen.

Este documento está estructurado en seis apartados, el primero es conceptual, el cual da cuenta del marco de análisis desarrollado, enfatizando los conceptos de gobernanza y redes de políticas públicas. Posteriormente se describe la metodología del Análisis de Redes Sociales y subsecuentemente al programa del Corredor Biológico Mesoamericano México (CBMM en lo sucesivo), en el cuarto apartado se realiza un acercamiento teórico con la teoría de movilización de recursos, las interacciones y la interdependencia entre actores. Se describen los actores encontrados en el programa con base en el acercamiento teórico anterior, en donde se exponen el tipo de recursos que intercambian. El apartado termina con la proyección del índice de jerarquización de Iandou que permite medir el grado de jerarquización en una organización, o en nuestro caso, en la red de actores del programa del CBMM. Para finalizar, se discute la aplicación teórica en nuestro caso de estudio, y se analizan con base en la metodología expuesta anteriormente los resultados obtenidos. Por último, se realizan algunas consideraciones finales.

DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA A LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y LA GOBERNANZA: CONSIDERACIONES CONCEPTUALES

Dentro de la literatura clásica de la Administración Pública (AP) existen ideas puntuales que han logrado establecer un significado claro de la disciplina, así como los mecanismos mediante los cuales trabaja, en ese sentido, tal como lo menciona Wilson (1987), la AP busca analizar al gobierno en acción, estudiando en un *continuum* las tareas que realiza el gobierno, empero tal como el mismo Wilson lo menciona, dado que el campo de esta disciplina se sitúa en una arena de intereses diversos, y en la cual se trata de responder precisamente a la mayoría de los mismos mediante instrumentos que privilegien la eficiencia técnica, la AP escapa del ámbito general de la política, “las cuestiones administrativas no son cuestiones políticas. Aunque la política se establece a las tareas de la administración no se debe permitir que manipule sus oficinas” (Wilson, 1887: 210).

Esta diferenciación entre política y administración, que daría paso a la corriente de la ortodoxia, propuesta por diferentes autores (Wilson, 1887; Gulick, 1937) establecería que este ejercicio de separación responde a la necesidad de ejercer un mejor control de las labores del gobierno, priorizando la necesidad de que aquellos planes y/o programas realizados en escritorio fueran “en el plano real” no sólo a beneficiar políticamente a quienes lo formularon, sino también y en mayor medida al interés común. Tal situación se vería realizable por medio de una mayor profesionalización de los servidores públicos, que podría ser realizable por medio de instrumentos como el servicio civil de carrera.

No obstante, un conjunto de investigadores, entre ellos Simon (1947), criticarían el enfoque ortodoxo al argumentar la imposible separación de la política y administración puesto que la toma de decisiones públicas están inmersas en un contexto de intereses públicos, los cuales son resultados de valores determinados por cuestiones sociales, entonces el gobierno en su totalidad es una institución eminentemente política, que no cuenta con todos los recursos para ser completamente efectivos al momento de tomar decisiones. En cualquier caso, los problemas de gobernabilidad democrática que se presentaron en Estados Unidos en la década de los setenta y que incluso en pleno siglo XXI siguen aquejando a la mayoría de las democracias latinoamericanas (Barrientos, 2015), evidenciaron la incapacidad del gobierno para responder simultáneamente a todos los sectores de la sociedad en cuanto a sus demandas; en este sentido, Porras Nadales (2014) establece que en este escenario el gobierno proporciona por medio de un sistema de partidos imperante y de acuerdo a la teoría del impulso político, la agenda pública que tomará parte en la discusión acerca de la toma de decisiones públicas llevadas a cabo por el partido dominante en el gobierno, es decir no esclarece dentro de su marco decisorio, al momento de gestar PP, canales mediante los cuales una ciudadanía activa pueda participar en tales decisiones públicas.¹ La gobernabilidad responde únicamente al sentido representativo mediante el cual los ciudadanos en su derecho de elegir gobernantes depositaron en ellos su confianza para que estos representasen sus intereses de la manera más eficaz posible,

abordando para ello una agenda gubernamental concreta.

Otros autores establecen que la gobernabilidad tiene que ver con la capacidad del gobierno para gobernar y/o dirigir a su sociedad (Guy Peters, 1991:333; Aguilar L, 2007) es decir, la gobernabilidad fortalece el argumento clásico de que el gobierno es el único ente dentro del Estado con la capacidad para crear PP y proveer servicios públicos a la sociedad.

Empero bajo el proceso de evolución de la AP comenzaron a surgir diversos enfoques que sugerirían una mayor gobernabilidad democrática, al responder eficientemente tal como la ortodoxia pretendía, a las demandas de la ciudadanía. Es de esta manera como surgen conceptos como la Nueva Gestión Pública (NGP), que deja atrás el modelo weberiano del Estado burocrático, el cual, según Kliksberg (1989), despilfarran los recursos humanos de cualquier organización al basarse en la diferenciación entre lo público y lo privado, siendo este último ámbito el idóneo para desarrollar tareas bajo el principio de eficiencia.

En este sentido, en primer lugar debe de entenderse a la gestión pública como “el conjunto de decisiones dirigidas a coordinar y motivar a las personas para que puedan lograr metas individuales y/o colectivas (Albi, González y López, 1997:19), en esta línea creciente de eficiencia, la NGP toma como punto de partida el desenvolvimiento del Gobierno como un ente privado, para de esta manera medir a partir de resultados, la eficacia y eficiencia de los procesos que se realizan dentro de la AP.² A su vez predispone el desmantelamiento del Estado, por

¹ Para una revisión en extenso véase: Porras (2014), *Gobernabilidad, Gobernanza y Gobermedia*, Madrid; Editoriales Trota.

² Algunos estudiosos de la NGP comienzan a ver al “ciudadano más que como un receptor de servicios públicos, a un cliente que paga por ellos, lo que refuerza la idea de eficiencia” (García, Ma. 2001).

medio de la reducción del aparato burocrático que le integra, de esta forma “la propuesta de la NGR reacciona ante la ineficiente pública comenzando por la reducción de su tamaño” (Oliás de Lima, 2001: 9), así paradójicamente se busca la provisión de bienes y servicios públicos a partir de la disolución de instrumentos de carácter público.

Por lo tanto, podemos mencionar precisamente que esta “vaciamiento del Estado”, propio de la NGR, es la principal diferencia en su relación con el concepto de gobernanza, pues este último no niega la inclusión del Estado en la arena y toma de decisiones públicas.

REDES DE POLÍTICAS PÚBLICAS Y GOBERNANZA

Las PP se exponen como un nuevo enfoque de análisis que busca hacer más eficaz y eficiente la toma de decisiones públicas, “por medio del conocimiento *del y el* (*knowledge of and in*) proceso de toma de decisiones en el orden público y civil” (Lasswell, 1971:3). Este enfoque permite además de la científicidad de la toma de decisiones públicas, la inclusión de actores sociales, además del gobierno, en el proceso de PP, quizás el momento en que mayor se ejemplifica esta situación es la capacidad de ciertos sectores de la ciudadanía para definir un problema público e incluirlo en la agenda gubernamental, momento que Aguilar (1996) expone como uno de los pasos en el proceso de una PP.³

De esta manera, las PP buscan encontrar soluciones plausibles a problemas públicos,

reconociendo al Estado no como el único, pero sí el mayor ente ejecutor de dichas acciones, esto por medio de la formación de una agenda gubernamental, la cual en su mayoría se conforma por los intereses propios del Estado, no obstante en la creación de esa agenda, y a partir de la participación latente de otros actores sociales en el quehacer público, se han incluido intereses propios de lo que la ciudadanía demanda (Somuano, 2011) como resultado de las nuevas formas de participación y presión social, las cuales por medio de diversas herramientas, por ejemplo los medios de comunicación, manifestaciones, etc. han logrado captar la atención del Estado. Con ello, la imagen imponente de este actor todo poderoso fue con el paso del tiempo reduciendo su capacidad de tomar decisiones unidireccionales, reconfigurando con ello su rol en torno a la toma de decisiones públicas.

A partir de esto la configuración en torno al proceso de PP se vería complementado con la participación de otros actores no gubernamentales, que pudiesen por medio de diversas herramientas (*expertise*, capital humano, capital social, etc.) formar parte en algunos pasos en la hechura de PP, mejorando así el desempeño de las mismas, además de legitimar la toma de decisiones llevadas a cabo. Así el gobierno mantiene una interacción permanente con una gran diversidad de actores, debido a ello las acciones que emergen de su proceso de toma de decisiones son el resultado de una interrelación entre el gobierno y otras instituciones, grupos e individuos (Roth, A., 2002), competentes en un determinado ámbito, con intereses comunes y/o recursos que pueden intercambiar para lograr objetivos.

³ Véase Luis F. Aguilar (1992), *La hechura de las políticas públicas*. México; MAPorrúa.

Se entiende entonces la importancia de estudiar los nuevos mecanismos mediante los cuales el gobierno interactúa con otros actores, puesto que las redes de cooperación toman una gran importancia al momento de entender el proceso de toma de decisiones llevadas a cabo por el gobierno.

En este sentido, “una red concebida desde el estudio de las ciencias sociales se refiere a un grupo de personas u organizaciones que interactúan y se interrelacionan de alguna manera” (Ramírez: 2016:14), en este sentido dentro de la teoría de las redes o *networks theory* existen varios enfoques referentes al tema de PP, por lo cual es necesario desglosar esta teoría. En un primer acercamiento que nos permite entender las redes de la política o *Policy networks*, se considera que ésta es un conjunto de mecanismos de movilización de recursos políticos en situaciones en las cuales la capacidad para tomar decisiones, formular o implementar programas es ampliamente distribuida o dispersa entre distintos actores tanto públicos como privados (Roth, 2002).

Dentro de la teoría de las redes, según Roth (2002), destacan dos enfoques de concepción contrapuestas entre las redes de política: i) *Policy network*, la cual ya ha sido descrita generalmente en el párrafo anterior y ii) *Policy Community*, que mantiene características distintas y contrapuestas a lo que se ha venido hablando en torno al tema, de ahí la importancia de su diferenciación para no caer en confusiones y contradicciones.

Distinguir entre ambos enfoques de teoría de las redes puede no ser tan fácil, empero existe una propuesta de tipología para distinguirlos, (Rhodes, *et al.* 1995. Citado por Roth, A. 2002: 93) la cual “está basada en un *continuum* en la cual por un lado se encontrarían las *issue networks* y por el otro las *policy communities*”.

- *Issue networks*: se caracterizan por ser redes de intercambio de información, en las cuales cada organización es relativamente autónoma de las demás.
- *Policy communities*: se caracterizan por mantener relaciones más estrechas de tipo oligárquico o corporativista. En estas comunidades (comunidades de política) los miembros y sus relaciones son más bien estables, con una interdependencia fuerte y un grado de aislamiento importante de la red en relación a su exterior” (Rhodes, *et al.* 1995. Citado por Roth, A. 2002: 93).

Las *issue networks* entonces responderían al tipo de red ideal para llevar a cabo el proceso de gobernanza que se describirá más adelante, no obstante a la descripción expuesta bastaría adherirle que las redes, si bien mantienen o deberían mantener un cierto grado de autonomía entre agentes (organizaciones, individuos, etc.), esta autonomía tendría que presentarse únicamente en los procesos externos de cada red, puesto que al interior de la misma el agente no puede desligarse completamente del interés común, por lo cual sí debe existir un grado de interdependencia entre agentes (Rhodes, 1997), ya que cada actor necesita de otro para lograr objetivos.

Este fenómeno, es decir la inclusión de un actor en una red, responde a la necesidad del mismo por integrarse, y de otro que se adhiera, así por ejemplo el gobierno cuando tenga problemas financieros, de legitimidad, etc. se verá más propenso a abrir sus redes de PP para que otros agentes participen en ellas (Porras, 2015). En este proceso, la confianza juega un papel muy importante, puesto que la movilización de recursos entre actores se da

entre aquellos que brindan la seguridad de ser correspondidos positivamente. Como veremos más adelante en este documento, los recursos que puedan movilizar estos actores por medio de la red mantienen características específicas y no se limitan al capital económico.

Este fenómeno de relaciones de interdependencia entre gobierno y actores no gubernamentales en el proceso de las PP se concibe conceptualmente como “gobernanza como redes” (Rhodes, 2000), el cual es sólo uno de los enfoques que se ha debatido en torno al concepto de Gobernanza, el cual a continuación describimos en mayor medida.

La gobernanza ha tenido un importante estudio desde diversas disciplinas, como las relaciones internacionales, la ciencia política, los estudios organizacionales y la administración pública Rhodes (2012). Ha sido en su sentido más general descrito como un concepto que enuncia una mayor horizontalidad en el proceso de hechura de PP por parte del Gobierno, puesto que los nuevos instrumentos de control y dirección de la sociedad se encuentran repartidos entre una gran variedad de actores (Aguilar, 2006), este proceso permitiría a su vez una mayor inclusión de actores tanto públicos como privados en los procesos de toma de decisiones, lo cual traería consigo una mayor eficacia y eficiencia en los procesos de creación, diseño e implementación de las PP, ya que al momento de haber una apropiación del propio programa por parte de la sociedad existen mayores posibilidades de éxito del mismo, lo que en consecuencia traería consigo también la legitimación por parte de los demás sectores de la sociedad al hacerlos partícipes de estos procesos (Roth, A. 2002).

Otras de las variables que toma en cuenta la gobernanza es el nuevo papel que juega entonces el Gobierno al no ser este ya únicamente el ente

ejecutor de las decisiones públicas, pues pasa a hacer un agente coordinador de sectores cuya primera función es el organizarse con otros actores sociales, económicos y políticos para el diseño e implementación de políticas, es decir un Estado coordinador o interactivo (Rhodes, 2000. Citado por Martínez, y Díaz, 2014) que no hace uso de su autoridad y poder de sanciones (Stoker, 1998), pero sigue siendo el actor más importante en la hechura de PP. El concepto de gobernanza entonces “apunta a la creación de una estructura o una orden que no se puede imponer desde fuera, sino que es el resultado de la interacción de una multiplicidad de actores que influyen en la forma de gobernar” (Kooiman y Van Vliet, 1993: 64).

Es así como la gobernanza ha fijado su punto de atención en “la autonomía de los agentes” sociales, políticos o económicos y en la transversalidad entre la dualidad público – privado, “en donde exista un ámbito donde ambas tendencias concurren” (García, 2001: 311) (Arellano, Sánchez, y Bartolo, 2014:10). Así mismo, la gobernanza demanda una comunicación permanente entre todos los actores que integran y que llevarán a cabo el proceso de PP, de esta forma la creación de redes que se describen como un conjunto de relaciones de un tipo específico (colaboración, control, etc.) (Lezega, 1994) permiten tener mayores canales de comunicación entre estos actores e incluso con actores externos que dota de mayores herramientas al proceso de coordinación mismo, ya que abren la oportunidad de generar a su vez redes de información o conocimiento que permitan reducir los costes de transacción al realizar alguna PP (Pierre. 2000. Citado por Martínez y Díaz, 2014), ya que se da la oportunidad de replicar ciertas políticas que ya han sido efectivas en un determinado lugar ajeno en donde fueron implementadas originalmente (Porras, 2014).

No obstante, el concepto de gobernanza no ha quedado limitado a una única fórmula de acción, es decir no existe una serie de variables únicas con las cuales definir el marco de análisis de la gobernanza, lo que ha desembocado en establecer diferentes tipos; “de hecho hay tantas formas de gobernanza como opciones de acuerdos sobre cómo organizarse colectivamente” (Noferini, s/f: 176.). Por ende, existen conceptos como gobernanza democrática, gobernanza global, gobernanza multinivel, gobernanza como redes, etc.

Para fines de este trabajo nos enfocaremos en analizar el concepto de gobernanza multinivel a través del estudio de redes de PP antes presentado. Como ya se ha establecido, el fenómeno de la globalización ha tenido un papel crucial en las nuevas formas en que se relacionan diversos actores públicos y privados en la arena pública en todo el mundo. En este sentido y contextualizando este análisis, se reconoce que la globalización es un proceso mediante el cual se han difuminado la centralidad en cuanto a distancia y las fronteras territoriales de los Estados (Ferrero, 2010) que permiten la generación de un nuevo espacio en el que los diversos sectores sociales, además de los privados, podrán formar parte de una dinámica distinta en cuanto a su relación con el Estado, logrando “poner sobre la mesa” sus respectivos intereses.

La noción de la gobernanza visto desde el enfoque de la globalización en el cual se suscribe el caso de la Unión Europea, que se expone como el caso por excelencia de gobernanza multinivel, surge a partir de las relaciones internacionales (Ferrero, 2010), empero también en un segundo momento desde la disciplina de la ciencia política, a continuación se discuten ambos enfoques.

Desde el enfoque de las relaciones internacionales, la gobernanza es un fenómeno

emergente basado en la expansión de espacios transnacionales en los cuales emergen relaciones sociales de creciente interés público, por ejemplo la comunidad europea. En este enfoque, el concepto de *governance* es traducido por Ferrero como gobernación, el cual hace referencia al conjunto de actividades que llevan a cabo actores sociales políticos y administrativos que buscan guiar, orientar, controlar ciertos sectores y circunstancias que enfrentan las sociedades (Ferrero, 2010: 153).

Dicho concepto hace alusión a la dinámica política y económica mediante la cual a nivel internacional, aún con la ausencia de un *Leviatán* que es capaz de controlar las relaciones entre distintos países sin afectar su autonomía, existe una sociedad internacional que se autogobierna. Así, en esta dinámica internacional y dadas las características de la globalización se entiende que dicha dinámica afecta a la vida social llevada a cabo entre diversos sectores a nivel sub nacional, a partir de la desfragmentación de la autoridad pública en diversos ámbitos. En este caso, sectores y/o actores públicos y privados en esta confusión de competencias y bajo las normas internacionales que les orientan tenderán a generar sus propios recursos (bienes y servicios), a ganar cierta capacidad de veto ante autoridades locales (Estados) y comenzarán a crear relaciones con agentes internacionales.

En resumen, el enfoque de la *governance* (gobernación) vista desde el enfoque de las relaciones internacionales responde a dos variables i) la provisión de bienes y servicios y a los procesos mediante los cuales se crean las reglas (Ferrero, 2010); ii) reglas que podrían responder a las competencias de acción pública, propias de cada actor público.

Desde el enfoque de la ciencia política la palabra *governance* traducida como gobernanza

apela a una nueva forma de gobernación, la cual suele ser relacionada por diversos autores con la idea de redes (Rhodes, 2012; Porras, 2015; Vázquez, 2014), mismas que conforman la nueva estructura bajo la cual el gobierno plantearía generar nuevos puentes de comunicación con agentes tanto públicos y privados, mejorando la gobernanza que mantiene sobre ellos.⁴

Ferrero (2010) menciona que la Unión Europea es una clara manifestación de gobernación regional transnacional, es decir un espacio transfronterizo que permite por medio de la eficacia de su gobernación territorial, la generación de redes entre una gran diversidad de organismos de diversas competencias, a lo cual denominaríamos gobernanza multinivel. Este modelo además de las características ya mencionadas se le adjudicaría la capacidad de intercambiar recursos, mediante procesos no jerárquicos, que pueden extenderse en los ámbitos público-privados en cada uno de los diferentes niveles de competencia (local, nacional, internacional) (Peters y Pierres: 2005). Por tanto, la Unión Europea busca por medio de la integración regional/transnacional la creación de un marco político comunitario entre los actores que la integran (Comisión Europea, estados miembros, gobiernos sub nacionales e comisiones regionales), en su caso, la política más evidente de esta situación es la económica.

La Gobernanza multinivel se puede definir como “un acuerdo para tomar decisiones vinculantes que implica una multiplicidad de actores políticamente independientes, pero por

lo demás interdependientes – tanto públicos y privados - en diferentes niveles de agregación territorial en temas como la negociación / deliberación / aplicación continua de políticas, etc. y en el que no se asigna la competencia política exclusiva o se afirma una jerarquía estable de la autoridad política a cualquiera de estos niveles” (Schmitter, 2004, citado por Piattoni 2009,2).

La gobernanza multinivel, según Piattoni (2009: 2-3), consistiría en el resultado de entender la evolución de la vida política contemporánea, en fijar la atención y reconocer que:

- “*La movilización política* se produce tanto dentro de los límites institucionales y a través de procedimientos convencionales, como a través de estos límites y fuera de estos procedimientos.
- *La formulación de políticas* ya no separa prolijamente responsables políticos de receptores de la política, ni distingue entre los actores públicos y privados, sino que tiene que alistar todos los tipos de actores en todos los tipos de papeles de todo el proceso de las políticas.
- El *sistema de gobierno* dirigido por una movilización política y la producción de las decisiones políticas son cada vez menos comprensibles, ya que las instituciones son constantemente ajustadas y los procedimientos están constantemente contrapuestos con la toma de decisiones de los propios procesos”.

Es decir, que aquellos instrumentos institucionales mediante los cuales se esperarían que los ciudadanos

⁴ Ferrero (2010) expone que en este proceso aquellos marcos/reglas regulatorias que aporta la concepción de *governance* desde las relaciones internacionales, se vuelve desde el enfoque de redes una característica incondicional, pues ellas permitirían el respeto y no avasallamientos de los actores con mayores recursos sobre aquellos que no los tienen o que los tienen escasos.

pudiesen tener acceso a ciertos recursos como el voto, bajo la teoría del impulso político y la institucionalización del sistema de partidos, han dejado de ser los únicos canales mediante los cuales diversos sectores de la sociedad hoy en día pueden aspirar a ciertos servicios, puesto que la ciudadanía mantiene a su vez los elementos/recursos necesarios para ser un actor más, que pueda incidir en el proceso de formulación de PP; estos actores pueden ser en mayor o menor medida tanto públicos como privados y de diversas competencias, dependiendo de sus respectivos intereses y la afinidad con las políticas que necesita echar andar el gobierno. Bajo esta perspectiva en el proceso de formulación de PP, las características de cada país condicionan su propia concepción, puesto que el juego político que les rodea puede truncar en muchas ocasiones los buenos resultados que se esperan de ellas (las PP),⁵ la capacidad del Estado para posicionarse como un actor coordinador de esfuerzos políticos, entonces toma gran relevancia.

ANÁLISIS DE REDES SOCIALES

La metodología del Análisis de Redes Sociales (ARS) ha sido anteriormente utilizada por diversos investigadores para mapear grupos de actores en una red específica de cooperación de diversos casos en México (Ramírez, 2015; Vázquez, 2014), en este documento utilizamos esta metodología para mapear a los actores con mayor relevancia que se encontraron en el programa del CBMM

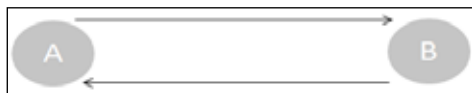
con la finalidad de analizar la interdependencia entre ellos y, complementariamente con el índice de jerarquización de Landau, medir el grado de centralidad de la red para analizar en qué medida la red de actores en el programa del CBMM corresponde a una red de gobernanza multinivel.

En primera instancia reconocemos que “el ARS es un campo interdisciplinario que se ocupa del estudio de la estructura de las relaciones entre unidades” (Wasserman y Faust, 1995), lo cual permite representar visualmente dichas estructuras (Ramírez y Gómez, 2015). Como se hizo mención en el apartado anterior una red social alude al proceso en el cual dos o más actores interactúan entre sí, en este sentido un actor puede representar un individuo, una empresa, una agencia gubernamental, etc. (Granovetter, 1985). Para poder dar cuenta de estas interacciones, en el caso de estudio se procedió a realizar entrevistas semi estructuradas a cinco actores clave que se extrajeron de la revisión documental de informes, artículos y documentos oficiales, referentes al proceso de creación e implementación del CBMM, en dichas entrevistas se buscó identificar por medio de preguntas diversas la relación que guardaba cada actor con algún otro, preguntando esencialmente con qué otro actor había interactuado en proyectos referentes al CBMM, si esta interacción había sido unidireccional o bien recíproca, es decir si el actor “A” en su intención de generar una relación de cooperación con el actor “B”, éste había correspondido a la misma, cuya relación es llamada diada (*véase figura 1*).

⁵ Tommassi, Scatarcini, Spiller, Stein (2010) consideran que para hacer efectivas las relaciones de cooperación y formulación de políticas es necesario tomar en cuenta las características de Asociatividad, Adaptabilidad, Coordinación y coherencia, Calidad de la implementación y Orientación al interés público, que una determinada política pueda tener.

Figura 1

DIADA: DOS ACTORES RELACIONADOS ENTRE SÍ



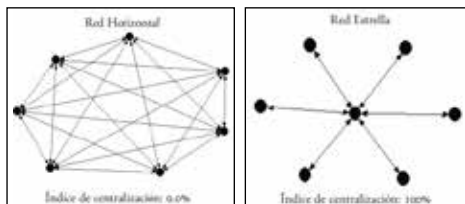
Fuente: Elaboración propia de acuerdo con el texto.

La construcción de la red para el ARS reconoce cinco partes esenciales de la misma: i) nodos, individuos; ii) vínculos, línea que conecta dos individuos y describen una relación entre ellos; iii) estructura, serie de nodos y vínculos que constituyen una red; iv) Boundary spanner, nodo que conecta dos redes y; v) Broker, nodo que media entre dos o más grupos de nodos relacionados. (Ramírez y Gómez, 2016: 373). En nuestro estudio de caso, al ser un análisis general de actores que forman parte de una sola red, identificaremos únicamente las tres primeras características, puesto que la número cuatro y cinco son propios del análisis de dos o más redes.

A partir de lo anterior, tomamos como nodo a cada uno de los actores pertenecientes a la red; los vínculos responden al proceso de cooperación entre actores; y la estructura es la red general mapeada, la cual puede, según estudios previos, (Ramírez, 2015; Berardo, 2015; Vázquez, 2014) presentarse de dos tipos: i) red egocéntrica o de estrella que representa una red con un índice

Figura 2

RED HORIZONTAL Y RED ESTRELLA



Fuente: Vázquez: 2014

de centralización del 0% y; ii) red horizontal que representa un índice de centralización del 100% (véase figura 2).

ACERCA DEL PROGRAMA DEL CBMM

El programa del CBMM forma parte de un programa multilateral regional llamado Corredor Biológico Mesoamericano (CBM en lo sucesivo) formado por Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y México.^{6,7} Dicho programa al ser adoptado por cada uno de los países integrantes, mantuvo cierta autonomía; en México el programa desembocó en un programa nacional con el mismo nombre pero con el apellido México.

El CBMM se implementaría en los estados del sureste mexicano: Chiapas, Yucatán, Campeche,

⁶ El 5 de junio de 1992 los presidentes de los países de la región mesoamericana (Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá) suscribieron en Managua el convenio para la conservación de la Biodiversidad y protección de áreas silvestres prioritarias en América central, cuyo objetivo fundamental es conservar la diversidad biológica de la región (CCAD, 1992 citado por Zúñiga, *et al.*, 2002).

⁷ “La región mesoamericana que comprende los ocho países ya mencionados alberga una gran diversidad geográfica, climática, biológica y cultural, cuya extensión territorial es aproximadamente 769,000 Km², en este pequeño porcentaje del planeta se aloja el 7% de todas las formas de vida conocida por la ciencia” (Zúñiga, *et al.*, 2002:8). Por lo cual, esta región se sitúa como un punto de atención prioritaria, a nivel internacional y con una importancia regional basta, para enfocar esfuerzos de todos los actores involucrados en su conservación.

Oaxaca, Tabasco y Quintana Roo. Su principal objetivo es mantener la diversidad biológica, así como disminuir la desfragmentación de los ecosistemas y mejorar la conectividad del paisaje. Este objetivo se propone lograrlo al promover procesos productivos sustentables que mejoren la calidad de vida de las poblaciones humanas locales que usan, manejan y conservan la diversidad biológica (CONABIO, s/f).

En un inicio la operación del programa comenzó con un Consejo Consultivo Nacional, consejos consultivos estatales integrados por representantes de los tres niveles de gobierno, organizaciones no gubernamentales, organizaciones sociales, centros de investigación e iniciativa privada. Existe una unidad técnica nacional y unidades técnicas regionales para la península de Yucatán y Chiapas (Elizondo, C. s/f).

El corredor biológico mesoamericano entra principalmente en Chiapas (...) El financiamiento se da con base en organismos internacionales, éste lo genera el Fondo Mundial para el Medio Ambiente (GEF), el (GEF) menciona que para este proyecto mesoamericano destinado a México se requiere que una instancia institucional mexicana la opere, en México SEMARNAT, pero dentro de ella una instancia que genere investigación; CONABIO, financiamiento sería bipartita un peso de (GEF), un peso de la federación. (R. Sosa, entrevista personal, 9 de Junio de 2015)

Durante nueve años el programa del CBM fue apoyado financieramente por el Fondo Mundial para el Medio Ambiente (FMAM) hasta 2009, antes de que quedara incorporado al programa

presupuestal de la federación mexicana, en ese mismo año fue acogido por la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO), con el fin de impulsar este instrumento de conservación en territorio mexicano (CONABIO, 2011). No obstante y luego de un lapso de tiempo, y bajo una nueva estructura de la operación del programa en 2011, la Comisión modifica su estructura al crearse la Coordinación General de Corredores y Recursos Biológicos, que entre otras funciones tiene la de atender al CBMM, en donde además se aumenta una coordinación regional con sede en Oaxaca, (CONABIO, s/f), el banco mundial decide reincorporarse al proyecto en 2012 por medio de proyectos productivos como: turismo, sistema aero forestal, cacao, silvo pastoril, etc. Sin embargo, dejó de ser el único ente financiador, ya que durante su ausencia, instituciones como la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR), y “la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP) se han incluido como instancias financiadores de proyectos en el área del CBMM”⁸ (R. Sosa, entrevista personal, 9 de Junio de 2015), (C. Macías, entrevista personal, 9 de junio de 2015).

En este mismo sentido organizaciones no gubernamentales (ONGS) internacionales, así como agencias de Cooperación internacional, lograron acrecentar su presencia en las labores de conservación del CBMM por medio de redes de coordinación entre sí mismos, al realizar proyectos conjuntos por medio del financiamiento otorgado por dichas agencias de cooperación, un ejemplo de

⁸ Este financiamiento se dio por medio de diversos proyectos conjuntos entre CONABIO y estas dependencias, en diferentes áreas del CBMM.

ello fueron los proyectos realizados conjuntamente entre The Nature Conservancy y las Agencias de cooperación alemana y estadounidense en materia de “clima internacional” y “captura de carbono”, respectivamente (M. Morales, entrevista personal, 10 de Junio de 2015).

OPERACIÓN DEL PROGRAMA Y MAPEO DE ACTORES

Actualmente el CBMM trabaja en siete corredores: 1. Selva Maya Zoque (Norte de Chiapas); 2. Sierra Madre del Sur (Sur de Chiapas); 3. Calakmul - Sian Ka'an (Campeche - Quintana Roo); 4. Costa Norte de Yucatán (Yucatán); 5. Pantanos de Centla - Cañón del Usumacinta (Tabasco y Chiapas); 6. Sierra de Tabasco; y 7. Humedales Costeros - Sierra de Huimanguillo (estos dos últimos en Tabasco) (CONABIO, 2011).

En este documento nos centraremos en la implementación del programa del CBMM en el estado de Chiapas, dado que este estado fue el primero en el cual se implementó, además de ser el estado con mayor diversidad biológica del país y en el cual se realiza la mayor producción de productos orgánicos.⁹

Continuando con la descripción de los actores es necesario resaltar que además de los actores financiadores del programa existen otros actores sociales y académicos, quienes aportan a este entramado de redes de cooperación, recursos técnicos, humanos, infraestructura e incluso respaldo institucional. De esta manera se

exponen como actores de gran importancia para la operación del CBMM, las ONGs, universidades y centros de investigación, tanto nacionales como internacionales, así como los propios productores. En este sentido se destaca que existen en dicha operación la presencia de actores de diversos niveles y competencias tanto públicos y privados que permitirán a la postre nuestro análisis de redes propuesto. En nuestro caso de estudio centrado en Chiapas las entrevistas realizadas se centraron en cuatro actores primordiales que nos permitieran entender el proceso de cooperación y funcionamiento de dichos actores en el programa, estos cuatro actores fueron: CONABIO, ONGs locales e internacionales, centros de investigación y universidades, así como funcionarios públicos pertenecientes al programa.

En este sentido, el proceso de coordinación entre organismos como las ONGs (quienes realizaban el proceso de concientización, asesoramiento y capacitación) y los productores se tornó complicada al existir barreras para la coordinación entre ellos a partir de la existencia de círculos vicios que impedían generar estímulos para incentivar la participación e involucramiento de este sector social.

Sí influye que seamos ONG, para bien y para mal, para bien en el sentido de que llegas y mucha gente confía en las ONGs, más que en el gobierno, porque muchas veces éste ha llegado, les da a la gente un subsidio, los abandonan, ya no regresan, y esos subsidios se reparten de mala forma (...) Luego llegamos nosotros y nos perjudica, porque les

⁹ Actualmente, Chiapas aporta en producción del café orgánico, un tercio de la producción total del país y a nivel de la producción orgánica, tan sólo Chiapas y Oaxaca cubren el 70 por ciento de la superficie total en todo el país (Nájera, 2002). A nivel local, el café representa el 89 por ciento del total de tierras destinadas para producción orgánica en Chiapas (Sánchez, 2014).

decimos –venimos con este proyecto, pero yo no traigo efectivo, yo no les voy a pagar un salario- ¿le entran o no? No, entonces no le entro. (C. Macias, entrevista personal, 9 de junio de 2015)

Sin embargo, “el proceso de concientización y seguimiento arduo por parte de las ONGS involucradas, a partir de proyectos a largo plazo (tres años por lo menos) y resultados obtenidos, logró incentivar la participación de la sociedad” (M. Morales, entrevista personal, 10 de junio de 2015). Fueron tales los resultados obtenidos que se realizaron foros para dar a conocerlos entre la comunidad interesada.

Hemos realizado foros en donde se busca la difusión del trabajo que hacemos. Se trata de que los propios productores expongan su propia experiencia, ya que es más creíble para el ganadero que sean ellos quienes proyecten los resultados. (R. Velasco, entrevista personal, 10 de junio de 2015).

Por otra parte, las comunidades académicas lograron establecer redes de cooperación con las ONGS tal es el caso del Colegio de la Frontera Sur y el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), que lograron vincularse primordialmente en el área de investigación y *expertise*, dotando de herramientas técnicas a ONGS, como Pro natura Sur o The Nature Conservancy (TNC) y a la propia CONABIO, además generando y formando parte de diversos proyectos al interior del Corredor. “En el sentido formal no mantenían proyectos conjuntos por las dimensiones y áreas de desarrollo de cada organización, sin embargo este no fue impedimento para que ambos actores lograsen tener una relación de cooperación casi permanente al aportar además infraestructura,

capital humano, etc.” (M. Morales, entrevista personal, 10 de Junio de 2015).

Asimismo, existen organizaciones internacionales y demás actores locales, quienes activamente participan en los proyectos del CBMM:

Tenemos un proyecto de alianzas, cada quien haciendo lo que sabe, el CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) en la parte de asesorías, Espacios Naturales en la parte de gestión con CONANP, el Fondo de Conservación el Triunfo, quien creo el fondo semilla de agua, es un fondo para capitalizar recursos, para bajarlos al proyecto de Ganadería Sostenible (M. Morales, entrevista personal, 10 de junio de 2015).

Dentro de los actores con injerencia estatal en el CBMM se logró percibir la presencia de la Secretaría de Medio Ambiente e Historia Natural (SEMAHN), así como la Secretaría del Campo (SECAM) y la Secretaría de Pesca y Acuicultura, no obstante dentro de las acciones que estas instituciones realizaban en torno al corredor, fueron únicamente de respaldo institucional, presentándose en foros y reuniones intermitentemente (M. Morales, entrevista personal, 10 de Junio de 2015.).

Por último, es indispensable resaltar el rol de los productores, quienes adoptaron el papel de monitoreo y seguimiento de los proyectos, recursos y técnicas, que las ONGS les enseñaron, puesto que al momento de percibir resultados, “la gente se da cuenta de qué tanto pierde y gana protegiendo el bosque y la montaña que tienen detrás de sí” “La gente sacrifica su tiempo y su producción para ir a capacitaciones; ese es el mejor indicador” (C. Macias, entrevista personal, 9 de junio de 2015).

INTERDEPENDENCIA, INTERACCIÓN Y MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

Haciendo referencia a nuestro apartado conceptual es necesario hacer hincapié y retomar la noción de la teoría de redes, para entender la interacción que se da entre los actores que integran la red de actores mapeados. Este marco analítico nos permite entender el grado de interdependencia entre los actores involucrados en una red de esta magnitud, puesto que para que cada actor pueda lograr sus objetivos es necesario cooperar con otros actores, ya que los recursos que necesita para poder cumplir sus objetivos se encuentran divididos entre ellos (Vázquez, 2011).

Conjunto a este marco analítico hacemos referencia a la teoría de movilización de recursos que describe más específicamente qué tipo de recursos intercambian dichos actores, dotando de mayores herramientas conceptuales a esta investigación para poder establecer el grado de interdependencia que existe entre ellos. En este sentido, uno de los argumentos centrales de la teoría de la movilización de recursos es que las organizaciones y movimientos sociales requieren de recursos que deberán adquirir mediante transacciones con otros grupos según se van logrando sus fines u objetivos (Edwards y McCarthy, 2004 citado por Díaz y Sanchez, 2015). En la siguiente tabla se ejemplifica de mejor forma la clasificación de esta teoría.

Esta clasificación de la teoría de movilización de recursos nos permite exponer y clasificar los recursos intercambiados entre los actores

pertenecientes al programa del CBMM, con lo cual podríamos predeterminadamente entender la dinámica que se da en las relaciones que sostienen los actores, ejemplificando con cada categoría los recursos intercambiados entre los mismos y el grado de interdependencia con el que cuentan.

ANÁLISIS DE ACTORES; LA RED DE GOBERNANZA E INTERDEPENDENCIA

En el apartado anterior se detectó una muestra de por lo menos un actor de cada nivel y sector necesarios para realizar el análisis mediante la metodología de Análisis de Redes Sociales ARS,¹⁰ a continuación se muestran, según el modelo presentado de movilización de recursos, los actores que formarán parte de este estudio, los cuales fueron elegidos por las características de cada uno y por medio de la metodología bola de nieve que nos permitió ubicar a los actores más activos:

La relación de interdependencia entre actores se da a partir de una relación instrumental, donde se parte del supuesto de que un actor contacta a otro a fin de asegurar bienes, servicios, recursos, etc.” (Knoke y Yang, 2008 citado por Vázquez, 2011), en todo caso, en los recursos que se movilizan entre los actores miembros se puede observar que hay relaciones de un sólo sentido o unilaterales y/o recíprocas (díadas).

Es decir, generamos una “matriz binaria asimétrica” que presenta los principales actores

¹⁰ Dentro de los actores mapeados encontramos los siguientes: Banco Mundial-FMAM, CONABIO, CONAFOR, SAGARPA, CONANP, TNC, Pronatura Sur, USAID, Ministerio Alemán de Medio Ambiente, El Colegio de la frontera sur (ECOSUR), Fondo para la conservación el Triunfo, Espacio Naturales y Desarrollo Sustentable (ENDESU), CATIE, SEMAHN, SECAM, Secretaría de Pesca y Acuicultura, y los productores (sociedad civil).

Tabla 1

CLASIFICACIÓN DE LOS RECURSOS PARA LA MOVILIZACIÓN

Tipo de recurso	Descripción
Morales	Legitimidad, solidaridad, difusión y apoyo a los objetivos de la organización o movimiento (Edwards y McCarthy, 2004).
Humanos/Sociales	Incluyen el liderazgo, trabajo voluntario, apoyo técnico, la formación y experiencia educativa, política, jurídica, científica, técnica y de gestión de los miembros, líderes, especialistas, asesores, activistas y simpatizantes de las organizaciones de un movimiento social y éstos redundan en la capacidad de vinculación y negociación de las organizaciones (Cadena, 1999; Edwards y McCarthy, 2004)
Organizativos	Son las formas en que la gente se organiza para hacer diagnósticos, prescripciones para la acción y pronósticos; para deliberar y actuar. Inciden sobre la solidaridad, el compromiso, el espíritu de lucha y las probabilidades de éxito de las organizaciones (Cadena, 1999) <i>Membrecía</i> (sentimiento de pertenencia a un grupo o movimiento), acceso a redes interorganizacionales, conocimiento y capacidades sobre el funcionamiento de organizaciones, reclutamiento de integrantes, acceso a información y promoción (publicidad) del movimiento u organización (Edwards y McCarthy, 2004).
Culturales y disponibilidad de vocabularios	Experiencia de activistas, comprensión de los problemas y asuntos ante los cuales se actúa, acceso al conjunto de valores y percepciones de los actores políticos participantes en el movimiento u organizaciones (Edwards y McCarthy, 2004). También se refiere al arsenal de ideas y símbolos que pueden ser usados para comprender y representar una situación dada (Cadena, 1999).
Materiales	Espacios de reuniones y equipos necesarios para las funciones adjetivas del movimiento u organización (Edwards y McCarthy, 2004).
Político-jurídicos	Están integrados por los derechos amparados por la constitución y legislación secundaria, y también por la posibilidad de apoyarse en los poderes judicial o legislativo contra resoluciones del ejecutivo (Cadena, 1999).
Comunicativos	Comprenden el grado de acceso a medios y tecnologías de comunicación: volantes, pintas, bardas, brigadas informativas, periódicos, radio, televisión, internet (Cadena, 1999).
Repertorios de contención	Se refieren al conjunto de medios conocidos y empleados para hacer demandas de diferente tipo a diferentes personas y grupos (Tilly, 1986). La innovación es un factor que aumenta el poder de los movimientos (McAdam, 1983).

Fuente: (Díaz y Sánchez, 2015) con base en McAdam (1983); Tilly (1986), Edwards y McCarthy (2004); Cadena (1999).

Tabla 2

ANÁLISIS DE ACTORES

Actor	Descripción	Recursos movilizados	Tipo de recursos
Banco Mundial (GEF)*	Agente internacional financiador y promotor de proyectos productivos en el CBMM.	Dinero, y asesoramiento técnico a CONABIO en el diseño de proyectos.	Humano/sociales y materiales
The Nature Conservancy*	ONG internacional, coordinadora de bolsas presupuestales, asesoramiento técnico e implementador de PP.	Expertise, asesoramiento técnico a productores, capital humano.	Humanos/ Sociales
Agencias de Cooperación Internacional (USAID) y Ministerio Alemán de Medio Ambiente.*	Agente Internacional que focaliza su atención en el desarrollo de regiones que lo ameritan.	Dinero, asesoría técnica.	Humanos/sociales y materiales
CONABIO**	Actor nacional coordinador y ejecutor del financiamiento internacional (GEF) y nacional, así como de PP para el CBMM.	Dinero, Capital humano y asesoría administrativa.	Comunicación y Organizativos
CONANP**	Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas	Respaldo institucional.	Recursos Políticos/jurídicos
SAGARPA**	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural y Pesca.	Financiamiento, Impulsor de proyectos productivos.	Materiales
Pronatura Sur*	ONG local, funge como consultora, realiza diagnósticos y diseña proyectos al interior del CBMM, brinda asesoría técnica a los productores.	Asesoramiento técnico a productores, consultoría especializada en diversos temas.	Humanos/sociales y organizativos
Centros de Investigación y Universidades (ECOSUR)*	Centro de investigación Público, especializado en el estudio del medio ambiente y su relación social.	Expertise, asesoría técnica a ONGs.	Humanos/sociales y materiales
SEMAHN*	Secretaría estatal en Chiapas de Medio Ambiente	Respaldo institucional.	Morales
Productores*	Sociedad civil, no organizada.	Capital humano.	Morales y humano/ sociales.
*Actor Internacional			
**Actor nacional			
***Actor local			

Fuente. Elaboración propia con base en trabajo de campo.

encontrados, cuando en una celda se presenta el valor 1 se está indicando que el actor de las filas ha intencionado una relación al actor presente en las columnas”, esta manera de visualizar la matriz nos permite notar cuándo una relación es unidireccional y cuándo es recíproca. Por último, siempre que las celdas denoten un 0 representará la ausencia de relación entre actores” (Vázquez, 2011).

Al sumar los dígitos número 1 en las filas y columnas de cada actor se puede observar el total de relaciones recíprocas establecidas al interior de la red de actores, con relación al número de posibles relaciones recíprocas entre los mismos. En este caso el número máximo de posibles relaciones recíprocas es de 90, por lo que CONABIO es quien más relaciones recíprocas mantiene al interior de la red con un 20.0% del total, seguido por TNC con 17.77%, después por

Pronatura Sur con 14.44%, CONANP 13.33%, Centros de investigación y Universidades 12.22%, Productores 11.11% SAGARPA y SEMAHN, con 8.88%, Agencias Internacionales 6.6% y por último el Banco Mundial con 2.22%.

En la figura 3 se presentan por medio de un programa especializado (UCINET) dichas relaciones, la gráfica muestra en dos momentos a cada uno de los actores, el primero se encuentra señalado con un círculo, lo cual representa los vínculos que cada actor busca mantener con otro; el segundo, caracterizado por un cuadro, representa cuando un actor es objeto de un vínculo “lanzado” por otro.

De manera complementaria al análisis de actores ya realizados y partiendo de nuestra hipótesis que enmarca a la gobernanza multinivel, como un enfoque en la administración pública vigente, que encuentra en el programa del CBMM

Tabla 3
MATRIZ BINARIA ASIMÉTRICA

		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10
Conabio	A1	___	1	1	1	1	1	1	1	1	1
SAGARPA	A2	1	___	0	1	0	1	0	0	1	0
Pronatura	A3	1	0	___	1	0	1	1	1	1	1
TNC	A4	1	1	1	___	0	1	1	1	1	1
FMAM.	A5	1	0	0	0	___	0	0	0	0	0
Productores	A6	1	1	1	1	0	___	0	1	0	0
SEMAHN	A7	1	0	0	1	0	0	___	0	1	0
Centro de Inv./universidades	A8	1	0	1	1	0	1	1	___	1	0
CONANP	A9	1	1	1	1	0	0	1	1	___	0
Agencias de Cooperación int.	A10	1	0	1	1	0	0	0	0	0	___

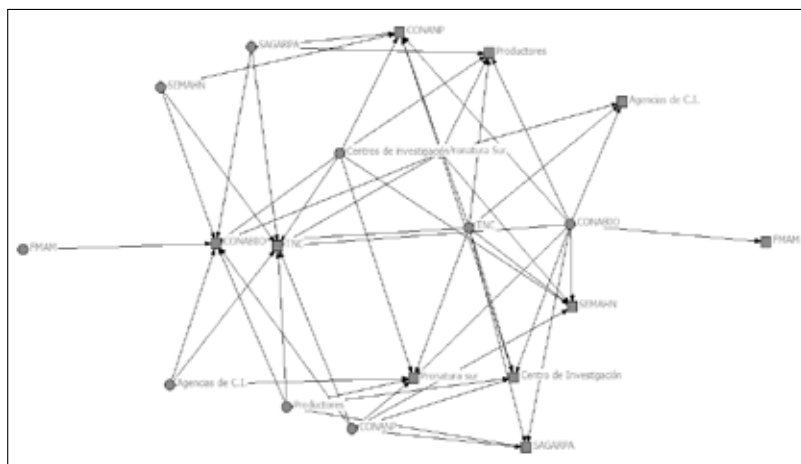
Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

un ejemplo de implementación, haremos uso del índice de Landau¹¹ (H) a fin de poder analizar el grado de jerarquización en la estructura de la red de actores inmiscuidos en el programa del CBMM. Para realizar este índice¹² hacemos referencia una vez más a la matriz binaria que hemos generado anteriormente; es importante resaltar que para la medición de este índice se ha dejado de lado la fuerza de la relación entre los actores, así como los recursos que movilizan, ya que su utilización no busca analizar dichas variables, sino únicamente la predominancia que tiene un actor sobre los demás actores.

El resultado arrojado por la ecuación fue de 0.6, lo que indica la presencia de patrones jerárquicos y horizontales al interior de la red de actores, es decir existen relaciones verticales de predominio de un actor sobre otro, como el caso de la CONABIO y TNC con los demás actores, no obstante estas relaciones verticales se ven balanceadas por relaciones horizontales de interdependencia entre ciertos actores (centros de investigación y productores), lo que proyecta apenas un predominio poco formalizado de una jerarquía al interior de dicha red y con ello un modelo mixto entre la red horizontal y la red de estrella expuestas anteriormente.

Figura 3

RED DE ACTORES DEL CBMM



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

¹¹ El índice de Landau establece valores que se ubican en el parámetro (0-1). 1 indica una total jerarquización y 0 un conjunto de relaciones circulares en las cuales es de suponer los actores en ecuación tienen vínculos directos y forjen unos a otros como contrapesos (Benson, 2002, citado por Vázquez, C. 2011) en términos de la idea de gobernanza multinivel que hemos expuesto.

¹² La ecuación con la cual se realiza esta índice es: $H = \frac{12}{n^3 - n} * \sum_{i=1}^n V_i \frac{n-1}{2} \wedge 2$, en donde n: es el número de actores y V_i : es el número de celdas de la fila de cada actor en donde se encuentra establecido un número 1, que indica la presencia de una relación de un actor con otro.

EL CBMM COMO RED DE GOBERNANZA MULTINIVEL

El programa del CBMM mantiene características específicas que hacen de su funcionamiento un espacio de análisis y discusión en torno a la figura teórica de gobernanza multinivel, concepto al cual en este documento se le asocia su funcionamiento.

Los diversos mecanismos de participación que abre la figura del CBMM, al situarse en un escenario *ad hoc* al interés general de una gran cantidad de actores, refiriéndonos al medio ambiente, permite en un espacio común de interacción la inclusión de otros actores además del gobierno en el debate público, de ¿qué? o ¿cómo? debería de hacerse para tratar de resolver un problema en específico, en este sentido al ser el medio ambiente un bien común global (Ocampo, 2015), esta interacción tendería a hacerse aún más pronunciada, puesto que sólo mediante la acción colectiva se verían impactos importantes para, en este caso, conservar dichos recursos¹³, dicho en otras palabras, las acciones de cada actor por sí solas no tendrían un efecto importante para cumplir su objetivo, pues como ya lo hemos notado cada actor cuenta con diversos recursos necesarios para lograr eficazmente la implementación de una política pública, lo cual denunciaría un proceso de cooperación continuo para que esto suceda y en todo caso también para que cada actor pueda lograr sus objetivos individuales referentes al programa o bien al espacio que comprende el corredor.

En el caso del CBMM, específicamente en Chiapas, no sólo se hace presente el problema de la conservación del medio ambiente, sino que

además los recursos que se generan del mismo permiten que una gran cantidad de comunidades pueda subsistir a base de su aprovechamiento por medio de diversas actividades (caficultura, ecoturismo, etc.), lo cual plantea un problema de gran magnitud, puesto que al momento en que dejen de existir ciertas condiciones ambientales también se pondría en riesgo la estabilidad de ciertas poblaciones de seres vivos y ecosistemas.

Es quizá esta última consideración la cual permite el despertar de diferentes sectores de la sociedad, al comenzar a interesarse y apropiarse del problema que los aqueja. Pero ¿realmente han logrado incidir en el mismo? O bien ¿realmente ha dejado de ser el gobierno el único actor capaz de incidir sobre la cosa pública?

La paternidad del Banco Mundial que en un inicio se mostró como el ente financiador y técnico del programa del CBMM se fue diluyendo con el tiempo, hasta el punto de retirar el apoyo financiero al programa (2009), “lo que dejó muchas dudas respecto al seguimiento del mismo en otros países de América Latina” (R. Robles, entrevista personal, Mayo 2015). “No obstante en México la activa participación de ONGS internacionales, como The Nature Conservancy” y el FMAM, lograron gestionar recursos de otros actores internacionales para los proyectos del corredor” (M. Morales, entrevista personal 10 de junio, 2015) (A. Flamenco, entrevista personal, julio 2015).

TNC, por ejemplo, logro establecer gestiones con diferentes agencias de cooperación internacional, como lo es la Agencia de cooperación internacional para el desarrollo de Estados Unidos (USAID) y el Ministerio Federal de Ambiente Alemán, además

¹³ Ostrom (2009) resalta que las redes de comunicación son un componente importante de los subsistemas de gobernanza en los sistemas socioecológicos.

de congregar esfuerzos con el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) para la réplica de técnicas de conservación en México de experiencias exitosas en América Latina, ya que esta institución mantiene convenios con más de 12 países de centro y sur América.

Luego entonces, se expone el vínculo existente entre actores nacionales y demás organizaciones internacionales al margen del Banco Mundial, destacando que dichos actores aportan riqueza institucional, técnica y de capital humano, además de la financiera en la consolidación del CBMM. Cabe señalar que las relaciones generadas con estas agencias de cooperación y académicas internacionales se registraron antes y durante el tiempo en que el Banco Mundial retiró el apoyo financiero al programa del corredor, exponiendo la autonomía del CBMM para generar relaciones de coordinación y apoyo a través de relaciones diversas con más de un actor internacional.

En 2012 el Banco Mundial regresaría el apoyo financiero al CBMM, pero esta vez dentro de la dinámica social y política que el propio corredor había generado, a partir de la iniciativa de los proyectos productivos propuestos por otros agentes al interior del Estado Mexicano. Durante los tres años de ausencia del Banco Mundial, la CONABIO financió al programa manteniendo sus bases como órgano desconcentrado de la SEMARNAT (R. Sosa, entrevista personal, junio 2015). Este cambio trajo consigo una interacción más activa de la CONABIO con los demás organismos de nivel federal, como la CONAFOR, la CONANP e incluso SAGARPA, con quienes logró establecer puntos de acuerdo y metas comunes para realizar proyectos en el área del corredor, al mismo tiempo, por medio de las unidades técnicas regionales la misma CONABIO, logró generar relaciones de cooperación y respaldo institucional con organismos de nivel estatal como

la SEMAHN y SECAM, y con otro tipo de actores como las universidades y centros de investigación regionales, como ECOSUR y la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH).

Al momento de crear tales relaciones, la autonomía por parte de CONABIO de generar los proyectos para el corredor se vieron permeados, ya que con el involucramiento de nuevos actores, se descentralizó la toma de decisiones respecto a qué proyectos se realizarían, la temporalidad y el espacio. En una situación similar, y por la falta de *expertise* técnico, la CONABIO realizaba licitaciones para que organizaciones sociales llevarán a cabo los diagnósticos y diseños de proyectos al interior de corredor (C. Macías, entrevista personal, 9 de junio de 2015); al mismo tiempo los cuerpos académicos antes citados complementaban y/o enriquecían de *expertise* y capital humano tal estudios.

Asimismo, los productores, quienes se mostraban como el último eslabón en la implementación de esta red de políticas públicas mantenían capacitaciones por largos periodos de tiempo para que llevaran a cabo el ejercicio de monitoreo y seguimiento de los proyectos implementados por la CONABIO, por medio de las ONGS locales. Este entramado de relaciones nos permite comprender la complejidad de llevar de manera correcta la implementación de este programa, sin embargo nos aventura, como lo es en este caso, a discutir las implicaciones teóricas que esto ha conllevado.

DISCUSIÓN TEÓRICA

Retomando los enfoques clásicos de la AP, que muestran como únicas alternativas de acción el modelo *top down* y *bottom up*, es atrevido aventurarse a decir que existe en México un nuevo

enfoque de no sólo implementación, sino creación y diseño de PP que rompa con la idea jerárquica que dichos enfoques sustentan.

No obstante, en nuestro caso de estudio logramos percibir en primer lugar, a partir de nuestro análisis metodológico, gran cantidad de actores de distintos niveles que se relacionan en una red de relaciones de ciertos grados de interdependencia que intercambian diversos recursos con la finalidad de lograr un objetivo propio o en conjunto, entendiendo que se necesita este intercambio para generar resultados propios.

En consecuencia, se logró percibir que en las relaciones entre los actores no existía una jerarquía significativa, toda vez que ninguno contaba con la cantidad de recursos necesarios para poder establecerse como actor dominante sobre los demás, asimismo el grado de interdependencia era significativo, reflejándose en el resultado del índice de Landou (0.6), en donde apenas se logró visualizar una inclinación hacia el número 1, indicando la combinación de patrones jerárquicos y horizontales en la red establecida.

Esta situación describe la existencia de jerarquías inapreciables no formalizadas, que son generadas debido a la capacidad de dos actores (CONABIO y TNC) para ser parte de una cantidad considerable de las interacciones mostradas en la figura 3 y en la matriz binaria. Curiosamente y merecedor de remarcar, con recursos ampliamente diferentes y con capacidades de relación muy asimétrica.

Como parte de los resultados también se muestra que la posición que mantienen los actores responde a la cantidad de relaciones de las cuales forman parte, lo cual en el caso de CONABIO lo posicionaría en una situación “difícil” al momento de ausentarse algún actor con quien mantiene una relación, pues se aminoraría el grado de poder que tiene y pondría en riesgo su lugar en la red; en

consecuencia, también se esperaría que el índice de Landou tendiera a bajar o a subir al momento en que CONABIO genere nuevas relaciones.

Luego entonces, como lo menciona Rhodes (1996) en la realidad social pueden coexistir las redes con las jerarquías e incluso lejos de ser mutuamente excluyentes podrían complementarse, de esta forma dependiendo del tema que envuelva a la política pública la interacción entre gobierno y sociedad estaría más cercana a la jerarquía o a la red (Porras: 2015).

En el caso del tema del CBMM se esperaría que existiera una relación entre gobierno y sociedad civil más apegada a las redes, pues se pensaría que de esta manera habría un mayor impacto en la problemática a resolver (conservación del medio ambiente), lo cual en esta ocasión no se ha comprobado. La pregunta en torno al gobierno sería conocer qué incentivos tiene para trabajar predominantemente en redes. Algo que es necesario seguir analizando en futuras investigaciones.

CONCLUSIONES

Dentro de los estudios de la administración pública, que muestran como único ente rector de la sociedad al gobierno, se exhiben cada vez más a partir de nuevas herramientas de participación e incidencia en el quehacer público por parte de la ciudadanía y demás actores sociales, nuevos enfoques de hechura y realización de PP, que remarcan el nuevo papel que debería tener el gobierno en dichos procesos.

El presente trabajo proporciona diversas herramientas teóricas y metodológicas para reconocer que estos preceptos que mantienen al gobierno como único ente rector de la sociedad han quedado en el pasado. Si bien en nuestro caso

de estudio no se ha logrado demostrar la existencia de una red inclinada más a la horizontalidad que a la centralidad, es claro que existen relaciones inter organizacionales crecientes, así como entre actores no gubernamentales de diferentes competencias en torno al programa del CBMM, lo cual permite exponer que hay herramientas conceptuales para mencionar que dentro de la discusión teórica existen en el plano formal; las características necesarias para que este concepto (gobernanza multinivel) pueda discutirse positivamente como un caso empírico al interior del CBMM, ya que este concepto (gobernanza) refiere desde su sentido más general al gobierno como ente no único en el que hacer público, pero todavía más importante en una tarea como coordinador de esfuerzos de diferentes sectores de la sociedad para resolver problemas públicos. Modelo que podemos representar en dos momentos: i) con la posición aún central de CONABIO en la red de actores por medio de las relaciones de interdependencia que mantiene con otros actores; y ii) las relaciones de interdependencia entre actores al margen de ella.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilar, Luis F. (1992), *La hechura de las políticas públicas*. México, MAPorrúa.
2. Aguilar, Luis F. (2006), *Gobernanza y gestión pública*. México, FCE.
3. Aguilar, Luis F. (2007), “El aporte de la política pública y de la Nueva Gestión Pública a la Gobernanza”, en *Revista de CLAD Reforma y Democracia*, núm. 39, Caracas, en <http://old.clad.org/congresos/congresos-antteriores/xii-santo-domingo-2007/aguilarv.pdf>, consultado el 13 de febrero de 2015.
4. Albi, E., González, J., López, G. (1997), *Gestión pública, Fundamentos, técnicas y casos*, Barcelona, Ariel.
5. Arellano D., D. Sánchez, J. y Bartolo R. (2014), “¿Una o varios tipos de Gobernanza? Más allá de la Gobernanza como moda: la prueba del tránsito organizacional”, en *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*. vol. 1, pp. 9-29.
6. Barrientos, Fernando (2015), “La gobernabilidad democrática como condición del buen gobierno”, en D. Arellano y F. Patrón (coords.), *Gestión Pública y Buen gobierno en México, diálogos, preocupaciones y propuestas*, Guanajuato, Universidad de Guanajuato, pp. 85-126,
7. Berardo, Ramiro (2016), “Redes y percepción del riesgo en sistemas socioecológicos”, en Edgar Ramírez (ed.), *Análisis de redes sociales para el estudio de la gobernanza y las políticas públicas*, México, Centro de Investigación y Docencia Económicas, pp. 157-190.
8. Chávez, Carlos (2014), “Coevolución: el caso de la UCIRI en el Movimiento Autónomo Campesino Mexicano, un ejemplo exitoso de adaptabilidad”, en B. Lutz y C. Chávez (Coords.), *Acción Colectiva y organizaciones rurales en México*, México: UNAM/UAM/Ed. Lirio, pp. 203-246.
9. Comisión Nacional para el Conocimiento y uso de la Biodiversidad (CONABIO) (2011), *Corredor biológico mesoamericano México Su nueva figura jurídica se integra al nuevo portal de la CONABIO*, en http://www.conabio.gob.mx/web/medios/pdf/bp076_cbmm_portal_140911.pdf, consultado el 17 de Febrero de 2015.
10. CONABIO (s.f.), “Biodiversidad Mexicana”, en <http://www.biodiversidad.gob.mx/corredor/cbmm/cbmm.html>, consultado el 17 de abril de 2015.
11. Díaz, Oniel y Sánchez, Karina (2015), “Incidencia de la sociedad civil organizada

- en las políticas de telecomunicaciones y radiodifusión en México. Una aproximación desde las teorías del intercambio político y la movilización de recursos”, en C. Astorga (coord.), *Intercambio político. Una forma de indagar las relaciones de poder entre sociedad civil y gobierno*, México, UAM Lerma/Juan Pablos, pp. 213-251.
12. Diéguez, I. Gueimonde, A. Sinde, A. Blando L. (2005), “Análisis de los principales modelos explicativos de la competitividad de los destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad”, en *CULTUR*, en http://www.uesc.br/revistas/culturaeturismo/ano5-edicao2/artigo_7.pdf, consultado en mayo de 2014, , pp. 101-107
 13. Elizondo Cecilia (n.d.), “El Corredor Biológico Mesoamericano México, entre el desarrollo sustentable y la utopía”, en *Ecosistemas y Comunidades. Procesos Naturales y Sociales de los Bosques*, en <http://revistas.ecosur.mx/filesco/332.pdf> consultado el 30 de junio.
 14. Ferrero, Mariano (2010), “Gobernando (en) un mundo globalizado: una mirada conceptual a la gobernanza desde las relaciones internacionales”, en Luis Montiel y Patricia Moctezuma (coords.), *Gobernanza global y democracia*, México, MAPorrúa, pp. 147-170.
 15. García, J. (2001), “La posición del ciudadano: la noción del cliente”, en Olías de Lima, B. (coord.), *La nueva Gestión Pública*, Madrid: Prentice-Hall, pp. 291-313.
 16. Granovetter, Mark (1985), “Economic Action and Social Structure: The problem of embeddedness”, in *American Journal of Sociology*, vol. 91, núm. 3, pp. 481-510.
 17. Gulick L. (1937), “Notas sobre la teoría de la organización”, en Ramió Cortés y Xavier Ballart (comps.), *Teoría de la Organización*
La evolución histórica del pensamiento organizativo. Los principales paradigmas teóricos, vol. 1, Madrid, Ministerios para las administración públicas.
 18. Kliksberg, B. (1989), *Gerencia Pública en tiempos de incertidumbre*, Madrid, INAP.
 19. Kooiman, Jan y Van Vliet, M. (1993), “Governance and Public Management”, in K. Eliassen and J. Kooiman (eds.), *Managing Public Organisations* (2ed.), London: Sage.
 20. Lasswell, Harold (1971), “The emerging conception of the policy sciences”, in *Policy Sciences*, núm. 1, pp. 3-14.
 21. Lezega, Emmanuel (1994), “Analyse de réseaux et sociologie des organisations”, en *Revue Francaise de Sociologie*, vol. 35, núm.2, pp. 293-320.
 22. Ocampo, José A. (2015), “La gobernanza económica y social y el sistema de las naciones unidas” en José Antonio Ocampo (Ed.), *Gobernanza global y desarrollo: nuevos desafíos y prioridades de la cooperación internacional*, Buenos Aires: siglo Veintiuno, pp. 31-70.
 23. Olías de Lima, Blanca, (2001), “La evolución de la Gestión Pública: la nueva gestión pública”, en B. Olías de Lima (coord.), *La nueva gestión pública*, Madrid, Prentice Hall, pp. 1-34.
 24. Ostrom Elinor (2009), “A general framework for analyzing sustainability of social-ecological systems”, in *Science*, 325 (5939), pp.419-422.
 25. Martínez N, y Díaz O. (2014), “¿Qué son y cómo funcionan los observatorios ciudadanos?”, en Natal y Díaz (coords.), *Observatorios Ciudadanos: nuevas formas de participación de la sociedad*, México, Genrika, pp. 21-51.
 26. Nájera, Olivia (2002), “El café orgánico en México”, en *Cuadernos de Desarrollo Rural*, núm. 48, primer sem. 2002, 2002, Pontificia

- Universidad Javeriana Bogotá, Colombia, en <http://www.redalyc.org/pdf/117/11704804.pdf>, consultado el 1 de septiembre de 2015.
27. Noferini, A. (s/f), Desarrollo, cooperación descentralizada y gobernanza multinivel: consideraciones para la actualidad, en http://observ-ocd.org/sites/observ-ocd.org/files/publicacion/docs/603_346.pdf, consultado el 11 de Febrero de 2015.
 28. Organización de las Naciones Unidas (n.d.) *Podemos erradicar la pobreza, Objetivos del Milenio y más allá del 2015*, en <http://www.un.org/es/millenniumgoals/>, consultado en Marzo 2015.
 29. Peters, Guy (1991), “Gobernabilidad”, en Vernon Bogdanor (ed.), *Enciclopedia de las instituciones políticas*, Madrid, Alianza.
 30. Peters y Pierre (2005), “Governance, government and state”, in Hay C. Lister M. y Marsh D., *The state, theories and Issues*, Palgrave Macmillan.
 31. Piattoni S. (2009), *Multi level governance in the UE: Does it work?* Globalization and Politics: A conference in Honor of Suzanne Berger, pp. 1-46.
 32. Porras A. (2014), *La acción del gobierno: gobernabilidad, gobernanza, gobermedia*. Trotta, pp. 152.
 33. Porras, F (2015), “La gobernanza como red, una mirada desde México”, en Edgar Rámirez (ed.), *Análisis de redes sociales para el estudio de la gobernanza y las políticas públicas*, México, Centro de Investigación y Docencia Económicas, pp. 61-83.
 34. Rámirez, Edgar (2016), “Introducción”, en Edgar Rámirez (Ed.), *Análisis de redes sociales para el estudio de la gobernanza y las políticas públicas*, México, CIDE, pp. 13-22.
 35. Rámirez, Edgar y Edna Gómez (2016), “Apartado metodológico; términos y fundamentos básicos del análisis de redes sociales”, en Edgar Rámirez (Ed.), *Análisis de redes sociales para el estudio de la gobernanza y las políticas públicas*, México, CIDE, pp. 369-390.
 36. Rhodes, R. A. W. (1996), “The new governance: governing without government”, in *Political studies*. vol. XLIV, pp. 652-667.
 37. Rhodes, R. A. W. (1997), *Understanding governance: policy networks, governance, reflexivity, and accountability*. Buckingham Philadelphia: Open University Press.
 38. Rhodes, R. A. W. (2000), Governance and Public Administration. en J. Pierre (ed.) *Debating Governance: Authority, Steering, and Democracy*, Oxford University Press, pp. 54-90.
 39. Rhodes, R. A. W. (2012), “Waves of governance”, in Levi-faur (ed.), *The Oxford Handbook of governance*, Oxford: University Press, pp.33-48.
 40. Roth, André (2002), *La implementación de las decisiones. Políticas públicas: formulación, implementación y evaluación*, Bogota: Aura ediciones.
 41. Serna de la Garza (2010), “El concepto de Gobernanza”, en *Globalización y gobernanza: las transformaciones del Estado y sus implicaciones para el derecho público* México. UNAM, 21-51.
 42. Sánchez, K. (2014), “Organizaciones cafetaleras del comercio justo y el Estado: La Coopcafé en Chiapas”, en B. Lutz y C. Chávez (coords.), *Acción Colectiva y organizaciones rurales en México*, México: UNAM/UAM/Ed. Lirio, pp. 247-275.
 43. Scartascini, Spiller, Stein y Tommasi (2011), “¿Cómo se juega en América Latina? Instituciones políticas, procesos de negociación y políticas públicas”, en

- Scartascini, Spiller, Stein y Tommasi (eds.), *El juego político en América Latina: ¿Cómo se deciden las políticas públicas?*, Colombia, Banco Interamericano de Desarrollo.
44. Simon, Herbert (1997), *Administrative Behavior: A study of decision-making processes in Administrative Organizations*, 4ed., USA, The free press.
45. Somuano, María F. (2011), *Sociedad civil organizada y democracia en México*, México, El Colegio de México, pp. 293.
46. Stoker, Gerry. (1998), "Governance as Theory: five propositions". *International Social Science Journal*, vol.50, núm.155, pp. 17-28.
47. Vázquez, Cristo (2011), *Redes de políticas Públicas. La experiencia de Valle de Bravo, Pueblo Mágico, Contrastes y lecciones. Cuaderno ejecutivo*, Toluca. IAPEM,
48. Vázquez, Cristo (2014), "Gobernanza y redes de política pública. Un estudio de la vinculación entre gobierno, actores público-sociales y privadas en un área local turística", en *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Público*, vol.3, núm.1, pp. 147-178.
49. Wasserman, S. y Katherine Faust (1995), *Social network analysis: methods and applications*, Cambridge University Press, Cambridge.
50. Wilson W. (1887), "The study of Administration", in *Political Quarterly*, vol.2, núm.2, pp. 197-222.
51. Zúñiga T, Godoy J, Elton C, Galindo, C, Cardenal L. (2002), *Corredor Biológico Mesoamericano, una plataforma para el desarrollo sostenible regional. Proyecto Corredor Biológico Mesoamericano*, Managua, en <http://www.bio-nica.info/Biblioteca/CBM2002PlataformaDesarrolloSostenible.pdf>, consultado el 3 de julio de 2015.