

**Cómo citar este artículo:**

Hussein Dasuki, K. & Molinares, C. M. (2023). Sistemas de conocimiento ágil en la política pública desde la integración del estado y la sociedad civil a partir de la participación ciudadana. *MLS Law and International Politics*, 2(1), 70-81. 10.58747/mlslip.v2i1.2072.

**SISTEMAS DE CONOCIMIENTO ÁGIL EN LA POLÍTICA PÚBLICA  
DESDE LA INTEGRACIÓN DEL ESTADO Y LA SOCIEDAD CIVIL A  
PARTIR DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA**

**Karim Hussein Dasuki**

Universidad del Sinú Cartagena (Colombia)

[kdasuki@unisinucartagena.edu.co](mailto:kdasuki@unisinucartagena.edu.co) · <https://orcid.org/0009-0009-7707-9830>

**Carmen Margarita Molinares**

Universidad del Sinú Cartagena (Colombia)

[cmolinares@unisinucartagena.edu.co](mailto:cmolinares@unisinucartagena.edu.co) · <https://orcid.org/0000-0003-4493-7113>

**Resumen.** El siguiente texto, tiene como propósito presentar un análisis reflexivo sobre la conceptualización e implementación de la política pública como un mecanismo de participación ciudadana, la reflexión teórica práctica que se abordará, se ubica en el contexto de la revisión bibliográfica, la cual incorpora varios aspectos conceptuales y metodológicos novedosos relacionados con metodologías sistemáticas que han emergido en los últimos años. En esta revisión teórico/práctica se parte del concepto de interrelación de actores (públicos, privados y sociedad civil) como entes primordiales del sistema social, abordando la experiencia que ha tenido Colombia en la identificación y comprensión de los elementos sociales, que constituyen el diseño de la ruta de la política pública. Como resultado se generaron las herramientas de ejecución del agile mindset aplicado a la construcción de políticas públicas. En la actualidad, se han desarrollado metodologías sistemáticas que permiten un enfoque más ágil en la construcción de políticas públicas, lo que puede resultar en una mayor eficiencia y eficacia en la implementación de estas políticas. En este contexto, el agile mindset ha emergido como una herramienta valiosa en la construcción de políticas públicas. Esta metodología se basa en una mentalidad ágil y flexible que se enfoca en la entrega de valor al cliente o usuario final. La metodología agile mindset se centra en la colaboración, la iteración y el enfoque en el usuario final, lo que permite a los equipos de política pública adaptarse rápidamente a los cambios y necesidades del entorno.

**Palabras clave:** Agile mindset, políticas públicas, conocimiento, metodologías.

**AGILE KNOWLEDGE SYSTEMS IN PUBLIC POLICY THROUGH  
THE INTEGRATION OF THE STATE AND CIVIL SOCIETY  
THROUGH CITIZEN PARTICIPATION.**

**Abstract.** The following text aims to present a reflective analysis of the conceptualization and implementation of public policy as a mechanism for citizen participation. The theoretical and practical reflection that will be addressed is situated within the context of a bibliographic review, which incorporates several novel conceptual and methodological aspects related to systematic methodologies that have emerged in recent years. In this theoretical and practical review, the concept of interrelation of actors (public, private, and civil society) as fundamental entities of the social system is taken as a starting point, addressing Colombia's experience in

identifying and understanding the social elements that constitute the design of the public policy route. As a result, tools for executing the agile mindset applied to the construction of public policies were generated. Currently, systematic methodologies have been developed that allow for a more agile approach in the construction of public policies, which can result in greater efficiency and effectiveness in their implementation. In this context, the agile mindset has emerged as a valuable tool in the construction of public policies. This methodology is based on an agile and flexible mentality that focuses on delivering value to the end customer or user. The agile mindset methodology focuses on collaboration, iteration, and a focus on the end-user, allowing public policy teams to quickly adapt to changes and environmental needs.

**Keywords:** Agile mindset, public policy, knowledge, methodologies.

## **Introducción**

En un primer momento, presentaremos como la construcción de una metodología para el diseño de la ruta de la política pública, es considerada, según (André-Noël, R. 2006 citado en Gómez, M. 2008), como el análisis de las políticas públicas a partir de una investigación social aplicada al análisis de la actividad concreta de gobernanza, así como también, una disciplina que permite adquirir conocimiento sobre la relación estado - sociedad civil. En un segundo momento se describe como es la curva de desarrollo y aprendizaje social de las estructuras sociales: macrosocial (sociedad) y microsociales (individuo) desde la reflexión de la transformación social, los cambios globales y la atención hacia la agregación de valor en las políticas públicas para atender problemas estructurales en un país. Para Entrena (2000):

[...] Las estructuras sociales son vistas como realidades socialmente construidas, que están sujetas a la reflexividad y a la historicidad, cuya producción y reproducción se hallan cada vez más insertas en los procesos de globalización. Como consecuencia de esta situación, se requiere de una notable intensificación de la reflexividad de tales estructuras y, consiguientemente, el propósito de llevar a cabo dicha tarea desde una perspectiva holística, se propone para el estudio de las relaciones de naturaleza dialéctica la reflexión de las estructuras microsociales locales donde se desarrolla la vida cotidiana de la personas, y, de otra, la lógica, que presentan las dinámicas sociales de transformación en las que se desenvuelven las estructuras macrosociales a escala global. (p. 15).

Estos significados permiten que en un tercer momento se presente como la metodología ágil SCRUM, se concibe como una propuesta de mejora en la eficacia de la implementación y evaluación de la política pública. En la reflexión que presentamos, consideramos que SCRUM, a partir de su diseño, puede ser una oportunidad para afinar y robustecer el diseño de la ruta de la política pública. Partimos de los postulados de (Roth, A; 2006 p. 28), los cuales tienen como objetivo construir y proponer modos de pensar y herramientas para la comprensión de la acción pública y del Estado.

## **Método**

Roth en su texto presenta como hipótesis que “la constitución del análisis de las políticas públicas como ciencia del estado en acción es un proceso de construcción de una sociedad postestatal que pone en evidencia la necesidad de una nueva forma de gobierno más adaptada al contexto” presentando como tesis que el estado y sus instituciones encuentran obstáculos serios en su pretensión de regir los destinos de la sociedad y se enfrentan a una crisis de gobernabilidad (Roth, A; 2006 p. 28).

Es una hipótesis que surge gracias a reflexión continua frente a los procesos burocráticos, la cual ha sido latente, configurándose como un elemento relevante en las políticas públicas, implementar SCRUM como un marco de trabajo ágil para el diseño de la ruta de la política pública, es una propuesta de las ciencias sociales, que propone la mitigación de la brecha que actualmente se presenta entre la construcción de las políticas públicas, la participación ciudadana y la implementación en los territorios.

El impacto de la globalización y su estrecha relación con el tema de la crisis paradigmática presenta como desafío mitigar la problematización que existe en las relaciones entre estado y sociedad civil, y en ese contexto analizar el rol que cumplen las políticas públicas, el desafío se acrecienta más si el problema no lo contextualizamos en los espacios regionales, sino que se generaliza. (Podesta, 2001).

Con el fin de identificar ¿cómo se implementarían los sistemas de conocimiento ágil en la política pública a partir de la integración del estado y la sociedad civil desde la participación ciudadana?, se estableció un diseño de investigación de tipo descriptivo y exploratorio, con actores relevantes en el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas a nivel estatal y sociedad civil.

El desafío metodológico propuesto, nos conlleva a un ajuste en la estructuración de la agenda de los gobiernos, comprendiendo ¿cómo estas han cambiado en los últimos catorce años debido a las dinámicas de cooperación nacional e internacional?, las cuales han conducido a nuevas formas de gobernanza entre el estado, los países internacionales y la sociedad civil. Un ejemplo de ello es el periodo presidencial (2006-2010) en Colombia, donde hubo un divorcio y agrio enfrentamiento con diferentes actores estratégicos (defensores de derechos humanos, legisladores, magistrados de los tribunales de justicia, presidentes de países vecinos, periodistas, organizaciones internacionales, entre otros), por cuenta de hechos derivados del manejo de la guerrilla, paramilitares y narcotráfico (actores de la autonomización de las acciones sociales). La institucionalidad en Colombia nunca ha sido consistente ahora es diluyente, situación que pone en peligro e incertidumbre no solamente el proceso político e institucional del país sino también las relaciones con los demás países y con las regiones. (Aguilar. 2006, citado en la Asociación Internacional para la Gobernanza, la Ciudadanía y la Empresa, 2014).

En palabras de Castillo - Cubillo (2017) “la transformación del estado colombiano se visualizará como inminente, bajo el panorama actual de la gobernanza, en el nuevo orden global, presentando como análisis no posee el monopolio del conocimiento, la experiencia y los recursos necesarios para resolver como país, los problemas y obtener oportunidades de bienestar social”. A partir del análisis anterior, Colombia podría pensar en ingeniar y reinventar nuevas formas de gobernar en articulación con actores estratégicos expertos en metodólogos o *management* públicos

El concepto de gobernanza se atribuye a los nuevos métodos de gobernación que se vienen asumiendo, en ese orden de ideas, el proceso de globalización actual está añadiendo una complejidad de elementos con repercusiones pronunciadas en los nuevos caminos que debe tomar el accionar público, principalmente en los desafíos que tiene para afrontar las nuevas problemáticas. Prats (2007) afirma que:

[...] La justificación del accionar de la gobernanza de esta época radica en que los gobiernos no son los únicos actores que enfrentan las grandes cuestiones sociales; América Latina, se enfrenta a desafíos desde las organizaciones de la sociedad civil y las empresas. En estas condiciones de complejidad, diversidad interdependencia y dinamismo planteadas por la globalización, la realización de los intereses generales ya no puede ser del monopolio de los poderes públicos. Su acción sólo resulta eficaz y legítima cuando consiguen que la decisión y su ejecución sean el resultado de una interacción entre los poderes públicos el sector empresarial y las organizaciones de la sociedad civil (p.50).

Cuando en la actualidad se pretende llevar a cabo un análisis de una de las estructuras sociales “salud, económica, educación, etc), es necesario describir y explicar los procesos de su producción y reproducción bajo una mirada sistémica y compleja originada por la globalización; es decir, explicar las estructuras sociales desde una concepción, como realidad socialmente construida que está sujeta a la historicidad y a la reflexividad social, con el propósito de que sirva como marco de referencia para la iniciativa de construir una política pública. Tal como lo expresa Bonnano (1994) “proponer un modelo sistémico para el estudio de las estructuras sociales basado en las tres dimensiones analíticas siguientes: la socioeconómica, la político-institucional y la simbólica legitimadora” p17.

La pertinencia de la gestión de conocimiento de la política pública, se consideraría un escenario de análisis del contexto social colombiano, que pone de manifiesto la necesidad de repensar al estado a partir de propuestas de integración regional generadas por la participación ciudadana.

## **Resultados**

El World Economic Forum “Agile Governance Reimagining Policy-making in the Fourth Industrial Revolution” (2018). Presenta una visión de integración, la cual nos introduce en la Cuarta Revolución Industrial sugiriendo que la gobernanza debe convertirse en un modelo sistemático de doble entrada, donde el eje central sea la participación, comprendida a partir de la implementación de procesos de innovación, agilidad y sostenibilidad. Dado esto, en esta redacción se sugieren estrategias para atender a las necesidades antes presentadas. Dentro de esto, la innovación cambia rápidamente los comportamientos y crea nuevas reglas de interrelación entre el estado y la sociedad, en virtud del cumplimiento de las políticas nacionales e internacionales. A pesar de los vacíos en las normativas de ley que se traducen en problemas de gobernanza política, los pioneros de la tecnología desarrollan reglas privadas, esquemas de certificación, estándares, normas sociales o políticas que terminan, integrándose en las dinámicas sociales y estableciendo modelos de gobernabilidad que disponen la forma en que las sociedades viven, trabajan e interactúan.

Una de las características de la innovación, se visibilizó en el sector del software en el año de 1990, donde se acuñó el concepto de agilidad. La agilidad implica una acción o método de ágil, fluido, flexible y de adaptabilidad ante un contexto. En el 2001, 17 desarrolladores de software escribieron el Manifiesto Ágil, con el propósito de implementarse en el ámbito de la formulación de políticas por el World Economic Forum’s Global Agenda Council on the Future of Software Development and Society. Los principios del informe valoran los resultados sobre las reglas, responde al cambio que se genera después de un plan, alentando una participación más amplia sobre el control y fomentando la autoorganización sobre el gobierno centralizado.

[...] el concepto de gobernanza ágil tiene como objetivo cambiar la forma en que la gobernanza piensa y co-crea las políticas, las cuales se generan, deliberan, promulgan y se aplican ante unas dinámicas globales de cambio y transformación. Alinear estos términos permite que los modelos de gobernanza puedan ser, y algunos dirían que debería ser, más ágil para mantener el ritmo de las dinámicas sociales en atención a los cambios globales, impulsada significativamente por el rápido desarrollo y despliegue de tecnologías emergentes. Es por esto que, los formuladores de políticas deben partir de un pensamiento estratégico y proactivo para la configuración de estos desafíos. La diferencia entre los métodos de formulación de políticas tradicional basados en planes y la propuesta que presenta la gobernanza ágil se relaciona con el cambio en el valor asignado a la sensibilidad del tiempo en la implementación, a la evaluación que evita pérdidas desde la mitigación de reprocesos y a la medición. (p24).

Roth, A (2009). expone que “una política pública está conformada por 4 etapas: identificación de problemas; formulación de la política; implementación de la política; y evaluación de política. Para llevar a cabo estas etapas, se sugiere marcos de trabajo ágiles Scrum que permite un diseño más inclusivo y "centrado en el ser humano" al involucrar a más partes interesadas en el proceso permitiendo una iteración rápida en la problematización de las necesidades de un país”. (p13). Howlett, Capano & Ramesh (2018) indican que la gobernanza ágil garantiza la robustez y sostenibilidad a largo plazo de la política pública, mediante la creación de mecanismos de monitoreo constante “actualizar”, mejorando la predictibilidad eficiente de la implementación de la política a partir de las tecnologías emergentes, así como discriminar las responsabilidades, como parte de la mitigación de riesgos, entre el sector público, privado y la sociedad civil, manteniendo así los controles y equilibrios pertinentes.

(Callander & Martin (2017) & World Economic Forum (2018)). Sugieren que el aumento de la agilidad en la formulación de políticas también busca mejorar la "decadencia política," lo que significa que las políticas inevitablemente pierden su relevancia con el tiempo. Los legisladores a menudo se benefician políticamente de la decadencia de las políticas para mantener el statu quo, cuando la presión para cambiar las políticas aumenta, pueden aprovechar su influencia para buscar las concesiones que desean a título personal o a título del partido político al que representan.

Sin embargo, hay circunstancias que superan los incentivos políticos, y se comparten las responsabilidades alineando los intereses entre las empresas y la sociedad civil, con la finalidad de intervenir antes del uso de una tecnología con fines estratégicos logrando mantener desarrollando políticas progresivas que pueden convertirse en el estándar global.

((Arjun, B. (2018) & Mirzaei, A; Mabin J. (2015)) proponen que:

[...] para atender lo anterior comentado, según el marco de trabajo sistemático Scrum ha demostrado su capacidad para abordar la complejidad, los problemas de priorización, integrar puntos de vista centrados en el ser humano, trabajando en estrecha colaboración con implementadores, comprobación con usuarios e iterando hasta que se resuelva el problema generan los conocimientos y estrategias para la creación temprana de prototipos de políticas públicas sostenibles. Dado que los gobiernos a menudo son criticados por ser reactores lentos a la innovación y necesidades de la sociedad, se adapta este enfoque como uno que busca navegar el ritmo del cambio a través de políticas adaptativas, centradas en el ser humano, inclusivas y sostenibles es un cambio conceptual importante hacia el diseño de políticas basadas en valores a largo plazo a través de métodos ágiles. (p43)

En consecuencia, (Lasswell & Lerner (1951) citado en Howlett & Mukherjee (2014)) describen que las ciencias políticas modernas se basan en la idea de que acumular y utilizar el conocimiento de las causas, efectos e impactos de un conjunto relativamente conocido de políticas desarrolladas a lo largo de muchos años de experiencia en la construcción del estado

puede reunirlos de manera efectiva para lograr fines gubernamentales de retrospectiva. Sin embargo, más recientemente se ha reconocido que incluso en casos de políticas bien pensadas e intencionadas o bien diseñadas, las fallas ocurren comúnmente en el tiempo extra a medida que su entorno cambia y evoluciona, socavando las suposiciones y expectativas que se incluyeron en su formulación.

Esto debido a la formulación que se realizó basada en históricos, en problemas de años anteriores y sin ejercicios prospectivos. El uso de metodologías de ideación y estrategias de estadística aplicada permiten la identificación de riesgos y tendencias, creando alertas para los fallos, la alta incertidumbre y la predicción de problemas a largo plazo (Howlett, Ramesh, & Xun, 2015; Jacobs & Kent Weaver, 2015; Nair & Howlett, 2017).

Todo este recorrido permite que Howlett, Capano & Ramesh (2018) presenten que:

[...] La mejor forma de mitigar la incertidumbre y los riesgos asociados a la formulación de políticas públicas es un tema que ha preocupado los estudios de políticas durante algún tiempo. Los estudios sobre la incertidumbre y el fracaso de las políticas han enfatizado la necesidad de crear políticas que pueden improvisarse ante un futuro incierto, lo que significa que es necesario diseñar y adoptar políticas con agilidad y flexibilidad en sus componentes y procesos. Dichas políticas requieren recursos y capacidades redundantes y esta necesidad está en fuerte oposición a las ideas sobre diseño que equiparan mejores diseños con eficiencia, lo que implica la asignación de la mínima cantidad de recursos posible y que a menudo también enfatizan la rutinización y la replicación de estándares, procedimientos operativos y elementos del programa para garantizar la coherencia en la entrega proyectos de ley y políticas públicas pensadas en sostenibilidad ante los cambios.

### **Discusión y conclusiones**

Las políticas públicas desde las ciencias sociales, identifican que existen políticas destinadas a ser soluciones a corto plazo, los estudios de incertidumbre y fracaso de políticas han enfatizado la necesidad en muchos casos de diseñar políticas basado en agilidad, improvisación y flexibilidad para lograr adaptarse y lidiar con futuros sorprendidos e inciertos a mediano y largo plazo (Capano & Woo, 2017; Kwakkel, Walker, & Vincent, 2010; Walker, Lempert, & Kwakkel, 2013; Walker, Marchau, & Swanson, 2010).

En suma, en este escrito se reflexiona sobre los modelos de implementación de las políticas públicas y sus indicadores sociales (Moynihan (2009) citado en Capano & Woo, 2017) presenta que:

[...] los estudios de incertidumbre política, gestión de crisis, aprendizaje de políticas y capacidad política han enfatizado en la necesidad de diseñar un mínimo de robustez en la mayoría de las políticas. Esto significa diseñar políticas capaces de mantener el mismo desempeño frente a cualquier tipo de perturbación interna / externa con el fin de enfrentar la sorpresa y evitar el fracaso de la política causada por eventos inesperados o desconocidos que alteran el inicio especificaciones de diseño y supuestos

Como señaló la OCDE (2011), lograr robustez en la práctica en última instancia implica responder con precisión una gran cantidad de preguntas en torno a cuestiones tales como:

1. ¿Cómo se pueden reasignar los recursos humanos y financieros de manera oportuna a los problemas de políticas emergentes?

2. ¿Qué nuevos marcos son necesarios para mejorar la agilidad estratégica en la gobernanza pública?
3. ¿Cómo pueden los gobiernos identificar y actuar sobre los temas que requieren atención?
4. ¿Cómo pueden mover recursos rápidamente para abordar estos desafíos, así como situaciones que no fueron previstas?

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), es una organización internacional, que trabaja en colaboración con gobiernos, responsables de políticas públicas y ciudadanos, que trabaja para establecer estándares internacionales, además de asesorar en políticas públicas a nivel. Los estados miembros de la OCDE son: Australia, Austria, Bélgica, Canadá, República Checa, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Hungría, Islandia, Irlanda, Italia, Japón, Corea, Luxemburgo, México, Países Bajos, Nueva Zelanda, Noruega, Polonia, Portugal, la República Eslovaca, España, Suecia, Suiza, Turquía, Reino Unido

La OCDE ha destacado la importancia de la transparencia en la gobernanza pública a través de proporcionar información confiable, misma que debe estar disponible para la población. La OCDE ha pugnado por dos grandes secciones: a) Promover la transparencia y la integridad del financiamiento político y b) Fomentar la integridad y la transparencia en la toma de decisiones.

Las políticas públicas incluyentes y la toma de decisiones basada en la integridad, la participación y la transparencia legitiman las políticas y las hacen más eficaces, fortaleciendo la confianza de la ciudadanía en sus gobiernos (OCDE, 2017). Sin embargo, individuos y grupos de interés poderosos pueden utilizar su riqueza, poder o ventajas para inclinar la balanza a su favor a costa del interés público. Cuando las decisiones de política pública se dirigen constante o repetidamente lejos del interés público para apuntar hacia los intereses de un grupo de interés o individuo específico, entonces las políticas públicas son capturadas. Las consecuencias de la captura de las políticas públicas son devastadoras: alimenta la desigualdad y debilita el crecimiento económico. De acuerdo con un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), si aquellos favorecidos por las políticas orientadas a intereses privados tienden a ser una élite con influencia política y económica para inclinar las decisiones políticas a su favor, la captura se relaciona con la desigualdad. Por el contrario, las políticas públicas que involucran y coordinan a un mayor número de actores se correlacionan con el crecimiento del PIB per cápita y la mejora de los indicadores de desarrollo humano (Scartascini et al., 2011).

Sin duda, las consecuencias y el impacto de la captura de las políticas públicas son aún peores si los pocos grupos de poder que capturan las políticas son parte de y están conectados con el crimen organizado. Se ha identificado que un alto nivel de infiltración de los grupos criminales en el sector público implica que la elaboración e implementación de políticas esté sesgada, y que se compromete el financiamiento de las campañas políticas. Buscaglia, E; Gonzalez Ruiz, S; W, Ratliff. (2005). Ello afecta la competencia política y tiene un impacto negativo en los sistemas democráticos.

A pesar de la existencia de regulaciones sólidas en papel, su débil monitoreo y aplicación puede dejar la puerta abierta para que los grupos de interés o individuos busquen maneras informales de ejercer su influencia. En este rubro, las entidades y sanciones electorales son fundamentales para implementar los marcos de financiamiento político. Existen tres factores básicos para garantizar la implementación eficaz:

1. Independencia.
2. Capacidades –en términos de recursos, así como de personal y su experiencia técnica.
3. Control social.

Los órganos de supervisión deben contar con las facultades, políticas, personas y procedimientos correctos para llevar a cabo sus tareas y, aún más importante, deben estar comprometidos a cumplirlas. Además, la sociedad civil y las personas deben tener la capacidad de actuar como vigilantes y ayudar en el control y el escrutinio de los actores políticos. En este sentido, la transparencia también es esencial para permitir una aplicación eficaz de la normatividad sobre financiamiento político. Prats, (2022).

La transparencia es una condición necesaria para la vida pública, poner información al alcance del público y dar a las partes interesadas la posibilidad de contribuir a los procesos de tomas de decisiones, no solo permite a los ciudadanos vigilar la integridad de funcionarios, sino que también se fortalecen los procesos democráticos, y con el tiempo, aumenta la confianza en las instituciones públicas.

En virtud de lo anterior, son menester el dotar de herramientas y mecanismos de participación ciudadana, que permita el debate público en el proceso de toma de decisiones. El crear marcos de participación y transparencia tienen que diseñarse de tal modo que promuevan la rendición de cuentas, como refleja la Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Integridad Pública (OCDE, 2017), donde se brindan directrices de promoción de transparencia y de participación de las partes interesadas en todas las etapas del proceso político y el ciclo de políticas, y así impulsar la rendición de cuentas y el interés público. Destacando que la participación de la sociedad civil, también incluye a sociedad civil organizada, actores comerciales y no comerciales, así como diversas categorías.

En razón de lo anterior, la OCDE (2019) desarrollo un estudio de organizaciones internacionales involucradas en la participación de una amplia gama de prácticas (desde organizaciones intergubernamentales, organizaciones no gubernamentales internacionales, organizaciones de negocios internacionales, representantes de gobierno de países miembros, agencias regulatorias internacionales, parlamentarios y partidos políticos, expertos individuales, entidades del sector privado, representantes gubernamentales de países no miembros, instituciones académicas, entidades y órganos a nivel nacional, fundaciones filantrópicas, consumidores, hasta sindicatos académicos y sindicatos laborales o comerciales, entre otros), desde la difusión de información y la solicitud de consulta, hasta la colaboración participativa, la coproducción, la codecisión y la asociación. Para lo cual, se elaboraron una diversidad de procedimientos y modalidades para asegurar su participación.

- Oportunidad de ser consultado sobre instrumentos propuestos.
- Invitaciones a participar en el desarrollo de instrumentos.
- Invitaciones a participar en difusión e implementación de instrumentos.
- Invitaciones a participar en el monitoreo del uso y la evaluación de instrumentos.
- Estatus oficial que permite aportaciones regulares de grupos de actores interesados.
- Invitaciones a participar en reuniones de los organismos reguladores.
- Procesos de expertos que facilitan las aportaciones técnicas de los actores interesados.
- Procesos específicos que permiten la participación de audiencias más amplias, ofreciendo en particular la oportunidad para que el público en general realice comentarios sobre los instrumentos propuestos.

La participación no solo es un menester público, sino un derecho. Así lo señala la Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública (2009)



[...]“la participación ciudadana en la gestión pública implica un proceso de construcción social de las políticas públicas. Es un derecho, una responsabilidad y un complemento de los mecanismos tradicionales de representación política”. Además de ser un pilar en el desarrollo democrático de los Estados. (p22)

En este sentido la participación ciudadana, es la clave para transformar el espacio de lo estatal en un espacio público y contribuir a crear condiciones para consolidar una gobernabilidad democrática. Porque la participación ciudadana, a diferencia de otras formas de participación, (política, comunitaria, etc.) se refiere específicamente a que los habitantes de las ciudades intervengan en las actividades públicas representando intereses particulares (no individuales). Pero para que esta participación sea efectiva deben generarse compromisos y condiciones institucionales y, sobre todo, existir el convencimiento de que la deliberación pública y la interacción social, la aceptación y el respeto por el pluralismo ideológico, son valores y prácticas positivos y esenciales para vivir en democracia; valores y prácticas que pueden y deben ejercerse en primer término en el ámbito de lo cotidiano y en el espacio local, que es donde se da la mayor proximidad entre autoridades y ciudadanos (Ziccardi, 1998, 1999).

Si bien la participación ciudadana tiene sus manifestaciones en diferentes ámbitos, su inclusión expresa en la legislación debe ser un mecanismo dirigido a garantizar la intervención de la ciudadanía. El mecanismo clave para ello es la consulta pública. Burgos, E. R. (2022).

Como nos indica, Comfort, L. K. (2012). La agilidad administrativa y la flexibilidad son necesarias en tales circunstancias y la robustez puede y debe planificarse e implementarse mediante la adopción de tipos específicos de herramientas procesales en mezclas de políticas.

Como lo expresó la OCDE (2011):

[...] En un estudio reciente sobre la agilidad de las políticas públicas, pensar en la solidez de las políticas implica responder a la pregunta: “¿Qué debe hacer el gobierno para ser más sensible estratégicamente a los problemas de políticas emergentes? Alinear mejor las políticas y actividades del gobierno con los objetivos compartidos y el interés público; ¿Facilitar la reasignación oportuna de los recursos humanos y financieros a las necesidades de políticas emergentes?”. Luego en *Achieving Public Sector Agility at Times of Fiscal Consolidation*, la OCDE (2015) comenta que, los formuladores de políticas en el sector público tienen que usar una combinación de herramientas de políticas para lograr objetivos y agilidad en la práctica. Algunas de estas herramientas tienen sus raíces en la cultura y las prácticas de gestión del sector público, como la creación de presupuestos y la gestión de recursos humanos. (p35)

Según Roth (2009), la última etapa de una política pública es la evaluación y, concluyendo lo anterior, la evaluación del impacto de las políticas va de la mano con la eficiencia de la gobernabilidad y la necesidad de la agilidad y robustez de los modelos de gobernanza, en el cual, la formulación de las políticas públicas se presenta como la ruta para minimizar esta brecha. de esta manera la política pública se orienta a las circunstancias cambiantes de la sociedad y las dinámicas globales, cuestión que recientemente comenzó a abordarse (Capano & Woo, 2017; Nair & Howlett, 2017). Por lo tanto, este aporte contribuye en un nuevo enfoque, posturas y herramientas que facilitan la creación de un ecosistema ágil para la gestión de conocimiento a partir de la participación ciudadana en las políticas públicas.

## Referencias

Aguilar, L. F. (2007). El aporte de la Política Pública y de la Nueva Gestión Pública a la gobernanza. *Revista del clad Reforma y Democracia*, 39, 5-32.

- Baño, R. (1998). Participación ciudadana: elementos conceptuales. *Nociones de una ciudadanía que crece*, 23.
- Boin, A., Louise, K., & Demchak, C. C. (2010). *Designing resilience: preparing for extreme events*. University of Pittsburgh Press.
- Boix, C., & Stokes, S. C. (Eds.). (2007). *The Oxford handbook of comparative politics* (Vol. 4). Oxford Handbooks of Political.
- Broeders, D. (2016). *The public core of the internet: an international agenda for internet governance* (p. 116). Amsterdam University Press.
- Burgos, E. R. (2022). Participación ciudadana y transparencia como mecanismos de control en la elaboración de normas reglamentarias. *Rev. Digital de Derecho Admin.*, 28, 165.
- Buscaglia, E., S. Gonzalez Ruiz, W. & Ratliff. (2005). Undermining the Foundations of Organized Crime and Public Sector Corruption. *Essays in Public Policy*, 114.
- Callander, S., & Martin, G. J. (2017). Dynamic policymaking with decay. *American Journal of Political Science*, 61(1), 50-67.
- Capano, G., & Woo, J. J. (2017). Resilience and robustness in policy design: A critical appraisal. *Policy Sciences*, 50(3), 399-426.
- Castillo-cubillos, M. (2017). El papel de la participación ciudadana en las políticas públicas, bajo el actual escenario de la gobernanza: reflexiones teóricas. *CS*, 23, 157-180.
- Ciudadana, Mecanismos de Participación. (2018). *Hacia una Nueva Convivencia Comunitaria. Cuaderno, 1*.
- Comfort, L. K. (2012). Designing disaster resilience and public policy: comparative perspectives. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 14(3), 199-201.
- Díaz Aldret, A. (2017). Participación ciudadana en la gestión y en las políticas públicas. *Gestión y política pública*, 26(2), 341-379.
- Erazo, L. C. (2015). Políticas Públicas. Formulación, Implementación y Evaluación de André-Noël Roth Deubel. *Íconos: Revista de Ciencias Sociales*, (53), 201-204.
- Gilman, H. (2016). *Engaging citizens: Participatory budgeting and the inclusive governance movement within the United States*. Ash Center Occasional Paper Series.
- Giunta, I., & Caria, S. (2018) Cooperación internacional, nuevos actores e instrumentos.
- González, J. J. S. (2022). ¿Innovando en la gestión pública? La experiencia mexicana en los gobiernos locales. *Espacios públicos*, 13(27).
- Guillen, A., Sáenz, K., Badii, M. H., & Castillo, J. (2009). Origen, espacio y niveles de participación ciudadana. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 4(1), 179-193.

- Howlett, M. P., & Mukherjee, I. (2014). Policy design and non-design: Towards a spectrum of policy formulation types. *Lee Kuan Yew School of Public Policy Research Paper*, 14(11).
- Howlett, M., Ramesh, M., & Wu, X. (2015). Understanding the persistence of policy failures: The role of politics, governance and uncertainty. *Public Policy and Administration*, 30(3-4), 209-220.
- Howlett, M., Capano, G., & Ramesh, M. (2018). Designing for robustness: Surprise, agility and improvisation in policy design. *Policy and Society*, 37(4), 405-421.
- Catalá, J. P. (2006). La evolución de los modelos de gobernación: la gobernanza. Pero, ¿qué es la gobernanza? In *A los principios republicanos: gobernanza y desarrollo desde el republicanismo cívico* (pp. 200-202). Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).
- Jacobs, A. M., & Weaver, R. K. (2015). When policies undo themselves: Self-undermining feedback as a source of policy change. *Governance*, 28(4), 441-457.
- Kuziemski, M., & Misuraca, G. (2020). AI governance in the public sector: Three tales from the frontiers of automated decision-making in democratic settings. *Telecommunications policy*, 44(6), 101976.
- Kwakkel, J. H., Walker, W. E., & Marchau, V. A. (2010). Classifying and communicating uncertainties in model-based policy analysis. *International journal of technology, policy and management*, 10(4), 299-315.
- Lasswell, H. D., & Lerner, D. (1951). The policy orientation. *Communication researchers and policy-making*, 85, 104.
- Lee, M. I. G. (2008). Reseña de "Políticas públicas: formulación, implementación y evaluación" de André-Noël Roth Deubel. *Revista Opera*, 8, 202-204.
- Martínez, M. T. V. (2009). Participación ciudadana y políticas públicas. *Eduardo Guerra, Décimo Certamen de Ensayo Político*, 31-48.
- Merino, M. (1997). *La participación ciudadana en la democracia* (Vol. 4). Instituto Federal Electoral.
- Mirzaei, M., & Mabin, V. J. (2015). Practicalities of using Scrum for policy projects. In *Proceedings of the 48th Annual Conference of the ORSNZ*.
- Moynihan, D. P. (2009). From intercrisis to intracrisis learning. *Journal of Contingencies and Crisis management*, 17(3), 189-198.
- Nair, S., & Howlett, M. (2017). Policy myopia as a source of policy failure: Adaptation and policy learning under deep uncertainty. *Policy & Politics*, 45(1), 103-118.
- OECD. (2011). *International Workshop 'Strategic Agility for Strong Societies and Economies'*. Summary and Issues for Further Debate.
- OECD. (2015). *Achieving public sector agility at times of fiscal consolidation*. OECD Publishing.

- Prats, J. (2017). Asociación Internacional para la Gobernanza, la Ciudadanía y la Empresa.
- Prats, M. & García Villarreal, J. (2022). Ensuring transparency and integrity in public decision making and electoral processes in the State of Mexico. *OECD Working Papers on Public Governance*, 49.
- Prats, M., & García Villarreal, J. P. (2022). Garantizar la transparencia e integridad en la toma de decisiones públicas y los procesos electorales en el Estado de México.
- Roth, A. N. (2002). *Políticas públicas: formulación, implementación y evaluación*. Aurora.
- Scartascini, C., Spiller, P. T., Stein, E. H., Tommasi, M., Alston, L. J., Melo, M. A., & Penfold, M. (2011). *El juego político en América Latina: ¿Cómo se deciden las políticas públicas?* Inter-American Development Bank.
- Walker, W. E., Marchau, V. A., & Swanson, D. (2010). Addressing deep uncertainty using adaptive policies: Introduction to section 2. *Technological forecasting and social change*, 77(6), 917-923.
- Walker, W. E., Lempert, R. J., & Kwakkel, J. H. (2012). Deep uncertainty. *Delft University of Technology*, 1(2).
- World Economic Forum. (2018). *Agile Governance. Reimagining Policy-making in the Fourth Industrial Revolution*. White Paper.
- Zambrano, I. A. C. (2022). Desde la pandectística a la crisis del constitucionalismo. *MLS Law and International Politics*, 1(1).
- Ziccardi, A. (1999). Los actores de la participación ciudadana. *Instituto de Investigaciones Sociales*, 18, 1-9.
- Ziccardi, A. (2004). *Participación ciudadana y políticas sociales del ámbito local*. UNAM-Instituto de Investigaciones Sociales/Instituto Nacional de Desarrollo Social/Consejo Mexicano de Ciencias Sociales.

**Fecha de recepción:** 31/03/2023

**Fecha de revisión:** 29/05/2023

**Fecha de aceptación:** 02/06/2023