

## ARTÍCULO DE REVISIÓN

# Gobernanza mundial en la pandemia y nuevos paradigmas para el periodo post pandémico

## Global governance in the pandemic and new paradigms for the post-pandemic period

### RESUMEN

La pandemia afectó a todos los países de distintas formas, mientras unos tenían fortalecida su gobernanza para enfrentar la situación de crisis, otros tuvieron dificultades con la rápida respuesta y eficiente lucha contra la expansión de la covid-19. En ese contexto, el presente trabajo tuvo por objetivo responder dos asuntos basados en dichos eventos. La primera, relacionada al desarrollo de la gobernanza en la pandemia; y, la segunda, los paradigmas de la gobernanza para la era post pandémica. Se encontraron respuestas interesantes referente a la gobernanza, como su vinculación con otros conceptos como la colaboración y confianza, que suponen nuevos modelos para enfrentar a la crisis actual y las futuras. Finalmente, se concluye que es necesario que los gobiernos mundiales analicen los errores que cometieron en el enfrentamiento de la pandemia; así como, tener un enfoque más colaborativo con una mirada más externa que interna hacia una gobernanza global más fortalecida.

**Palabras Clave:** covid-19; gobernanza; gobernanza global; post pandemia; colaborativo.

### ABSTRACT

The pandemic affected all countries in different ways, while some had strengthened their governance to face the crisis situation, others had difficulties with the rapid response and efficient fight against the spread of covid-19. In this context, the present work aimed to answer two questions based on these events. The first, related to the development of governance in the pandemic; and, second, the governance paradigms for the post-pandemic era. Interesting answers were found regarding governance, such as its link with other concepts such as collaboration and trust, which represent new models to face the current and future crises. Finally, it is concluded that it is necessary for world governments to analyze the mistakes they made in dealing with the pandemic; as well as, having a more collaborative approach with a more external than internal look towards a more strengthened global governance.

**Keywords:** covid-19; governance; global governance; post pandemic; collaborative.

**Will Erick Araujo-Aguirre**

waraujoa@ucvvirtual.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1889-835X>

Universidad César Vallejo,  
Escuela de Posgrado, Lima, Perú

Presentado: 12/04/2021 - Aceptado: 18/11/2021 - Publicado: 25/06/2022

## INTRODUCCIÓN

Las políticas públicas y la toma de decisiones estratégicas para afrontar la crisis mundial a causa de la covid-19, fueron claves en la lucha por frenar la expansión de la pandemia en los países del mundo durante el primer año de crisis sanitaria mundial. Es así como Martín-Moreno et al. (2021) mencionan que debemos hacernos cargo de la reducción del impacto de la pandemia en asuntos relacionados a la salud, malestar social y sufrimiento poblacional, a través de políticas públicas objetivas con enfoque universal selectivo que apunten a la población más vulnerable. Es decir, el impacto que se vio reflejado en el desempleo, recesión económica, cierre de negocios y sobre todo en el colapso del sistema de salud pública, debe de minimizarse con el fortalecimiento de la gobernanza y gobernabilidad de la mano de políticas públicas efectivas.

Dicho lo anterior, Van Belle et al. (2020) subrayan que producto de la pandemia una vez más se deja notar que la gobernanza, salud y la equidad se integran. Además, menciona que no es posible una gobernanza urbana eficiente sin la cooperación y compromiso de la población y los actores clave de la gobernanza. Por su parte, Levy (2020) menciona que es posible que la crisis de la covid-19 altere la configuración de la gobernanza global e impacte en las tendencias de las políticas económicas nacionales, el populismo autoritario y la gobernanza en los aspectos privados y voluntarios. Dicho de otra manera, la pandemia reveló dos lados en la gobernanza, su integración con otros temas que podría suponer que es algo positivo; y, que su forma sufra un cambio, lo que impactaría en otras materias que se relacionan con la gobernanza.

Por otra parte, Yang (2020) menciona que la covid-19 impulsa a volver a pensar la gobernanza, poniendo a todos los países en el mismo punto de partida, donde ninguno de ellos es inmune y ningún gobierno se encuentra listo. Lo que significa que, las políticas actuales de los países no son del todo flexibles con situaciones de crisis como la que se vive en la actualidad. A raíz de esto, de Jong y Ho (2020) sostienen que los países para promover políticas sostenibles, equitativas y con responsabilidad fiscal, necesitan un modelo institucional más eficiente.

En otras palabras, hasta aquí se observa que las políticas públicas junto con la gobernanza, ciertamente cambiará a mediano plazo como consecuencia de la pandemia, teniendo que someterse a una reingeniería con el fin de que se adapte a situaciones de crisis producidas por enfermedades como la covid-19 y las futuras pandemias.

## OBJETIVOS DEL ARTÍCULO

Dentro del contexto anterior, el objetivo del artículo es describir a través de una revisión de los últimos estudios científicos el papel de la gobernanza en la covid-19, respondiendo a las siguientes interrogantes: (a) ¿Qué sucedió con la gobernanza en la crisis de la covid-19?; y, (b) ¿Qué enfoques y modelos de gobernanza se aplicarían en el periodo post pandémico?

## ARGUMENTACIÓN

### La gobernanza global en la crisis pandémica

Antes de la crisis pandémica, los gobiernos mundiales enfrentaban desafíos con la gobernanza, que ya de por sí, involucra muchos esfuerzos para los formuladores de políticas y actores clave dentro de la forma de gobierno global para enfrentar situaciones sociales, políticas, económicas, entre otras. Con la llegada de la crisis a consecuencia del brote de la covid-19, los gobiernos experimentaron aún más el impacto, aumentando mayores esfuerzos a la capacidad de respuesta, ya que se sumaba ahora la covid-19.

En esa línea, no hay mejor ejemplo de la gobernanza en tiempos de crisis que lo sucedido en China, en concreto Zhang y Zhang (2020) mencionan que la relación entre los poderes y la gobernanza local de forma efectiva en la pandemia tuvo implicancias en la cooperación del gobierno y posteriormente se vio reflejada en el fracaso de una alerta temprana de la epidemia, que llevó a la etapa de brote de forma directa. De manera análoga, Gao y Yu (2020) señalan que los gobiernos locales de China tendrán que reaccionar al nuevo contexto de la gobernanza debiendo implantar un sistema de gobernanza pública donde participen diferentes actores dentro y fuera del aparato administrativo. No obstante, He et al. (2020) subrayan que el enfoque *todo gobierno*

fortalecido por acciones, con una visión de tiempos de guerra para enfrentar la covid-19, se considera como una marca única de gobernanza en la crisis en China. Es decir, en China la crisis en la gobernanza por la covid-19 tuvo dos planos situacionales; el primero, con problemas de índole administrativo político y el segundo, con acciones que se tenían que aplicar en la lucha contra la crisis pandémica.

Por otra parte, en el caso holandés los investigadores Janssen y van der Voort (2020) encontraron que en la práctica existe un conflicto entre la agilidad y la adaptabilidad como respuesta para enfrentar la covid-19, así como también pueden ir de la mano. Además, detectaron que la gobernanza ágil y la adaptativa no deben de combinarse porque ambas tienen distintos principios, objetivos y alcances. Mientras que, en el caso hindú, Dutta y Fischer (2021) encontraron que la gobernanza local fue crucial como respuesta a la pandemia a consecuencia de la covid-19. Así mismo, mencionan que la rápida respuesta en conjunto con documentos operativos centrales para administrar acciones mediante una gobernanza integradora, dejó como consecuencia cooperaciones inter y multisectoriales para poner en práctica acciones de respuesta a nivel de pequeñas poblaciones. En otras palabras, en contextos distintos al chino, la gobernanza reacciona o actúa de distinta forma como son los dos casos antes puntualizados.

De manera semejante sucedió en Taiwán, donde la prevención de la propagación de la covid-19, se debió a las iniciativas colaborativas gubernamentales entres sectores (Huang, 2020). De igual modo, Christensen y Lægreid (2020) afirman que la gestión de la crisis en Noruega se basó en la toma de decisiones entendiendo el contexto de forma efectiva. Además, la respuesta rápida aumentó la confianza de la ciudadanía y fortaleció a la gobernanza. De igual manera, Ladi y Tsarouhas (2020) mencionan que la gobernanza económica en la Unión Europea en respuesta a la crisis producida por la covid-19, se distinguió por la continuidad y el cambio. Es decir, la gobernanza en la crisis se distinguió por el cambio, su continuidad y con iniciativas colaborativas que llevó a su legitimidad en Noruega, como ejemplo.

Antes de proseguir con el siguiente apartado, hay que tomar en cuenta que Gostin et al. (2020) afirman que no fortalecer la gobernanza global en la actual crisis llevaría a disminuir de forma permanente al nacionalismo y un colapso de las organizaciones internacionales, debilitando las esperanzas en el futuro. En otras palabras, reforzar la gobernanza global en miras al futuro será clave para no sufrir colapsos sociales; además, tomar como referencias los casos anteriores de Taiwán, Noruega y Unión Europea, ayudaría a fortalecer la gobernanza.

### **Paradigmas de la gobernanza global para el período post pandémico**

Visto en el punto anterior, la gobernanza atravesó distintas situaciones en el escenario de crisis sanitaria actual. No obstante, estas dificultades supusieron lecciones importantes, nuevas respuestas y modelos que se podrían aplicar a futuro. En ese sentido, Vidal (2020) sostiene que la salida del área de confort en la administración pública es inminente, hacia una situación de casualidad o eventualidad. Esto significa que los nuevos modelos, lecciones y estrategias serán importantes en el futuro para la gobernanza mundial y la administración pública en general.

Dicho lo anterior, Ansell et al. (2020) mencionan que es necesario entender con mayor profundidad las ideas de los conceptos como la turbulencia y robustez y cómo se enfrentan a la concepción clásica de la gobernanza pública. Por otro lado, Brousselle et al. (2020) sostienen que volver a pensar la arquitectura del estado, es necesario para afrontar los riesgos actuales y futuros, a través de una reconfiguración de las responsabilidades de los distintos niveles de gobierno y sobre todo la gobernanza de los servicios eléctricos. A su vez, Vidal (2020) muestra dos modelos para la administración pública que se perfilan en el contexto post pandemia como: (a) el responsable: con mayor actuación, capacidad de acción y planificación; y, (b) el estructural: con una mayor incidencia en la tecnología y comunicación. Esto significa que, será necesario volver a pensar la gobernanza con una mirada y enfoque distinto, basado en las recomendaciones y tendencias que se vaticinan en un futuro cercano que serán los nuevos paradigmas por implementar.

En lo que se refiere a las distintas formas de gobernanza, tenemos a Kano y Oh (2020) quienes sugieren que las investigaciones futuras deben de concentrarse en la gobernanza de la confianza de las cadenas de valor del mundo, a raíz de un ambiente de cambios en el riesgo global. Por su parte, Teixeira y Gomes Caldas (2020) señalan que como consecuencia de la covid-19, existirá la necesidad de una gobernanza glocal/global que posea la capacidad de homogeneizar los retos del riesgo y la información producto de la actual sociedad. Al mismo tiempo, Rao et al. (2021) señalan que, la gobernanza adaptativa de la mano de un sistema de salud sólido multidimensional y con una agenda que incluya los niveles más bajos posiblemente es la forma de superar la crisis de la covid-19 y las futuras. En otras palabras, la gobernanza se articula con conceptos que ayudarán a fortalecerla como la confianza, adaptación y glocal, al parecer este último es una combinación de las palabras: global y local.

En igual forma, autores como Gu y Li (2020) sostienen que, para actuar con respuestas más oportunas y eficientes a las epidemias, se debe establecer una gobernanza comunitaria en la cual se empodere a múltiples grupos sociales que también incluyan a los científicos y profesionales, reconociendo su autonomía de forma adecuada. En relación con este modelo de gobernanza, Huang (2020) menciona que la experiencia en Taiwán deja notar que la gobernanza colaborativa posee una aplicación exitosa en crisis de gran magnitud. A su vez, Gostin et al. (2020) señalan que el mundo se queda con una lección clara, adoptar un enfoque individualista que se traduce en *mi país primero* o el trabajo cooperativo con una gobernanza compartida. Además, menciona que de tomar esta última, exigirá reinventar la gobernanza de la salud en el mundo. Lo que significa, que la gobernanza apunta a ser colaborativa, con la inclusión de autores sociales clave y organizaciones con una visión de participación ciudadana.

Sin embargo, Park y Chung (2021) dentro de su análisis sugieren que, para fortalecer la gobernanza en la pandemia es necesario que el liderazgo posea un principio institucional hacia el cambio y abierto a la Asociación Público-Privada. Ese cambio, se vincula con Riggiozzi

(2020) que subraya que la más importante lección que deja la crisis de salud en el mundo se traduce en la relevancia de los aspectos sociales y la política regionalista. Además, sostiene que la cooperación regional es una herramienta esencial para la gobernanza. Dicho de otra manera, el principio de cambio a través de cooperaciones dentro del modelo de gobernanza es relevante, desde un plano regional o con organizaciones que intervengan el sector público-privado.

Como se mencionó en el párrafo anterior, el cambio es importante en la gobernanza, pero Azhar (2020) sostiene que, para una eficiente implementación de la gobernanza, los gobiernos deben de tener un enfoque de comunicación pública, con el fin de dar a conocer sus datos a la población y que acciones debe de seguir la ciudadanía en base a la información recopilada de forma sistemática. Sin embargo, Conejero Paz y Segura Cuenca (2020) sustentan que los problemas de la gobernanza que más destacan son: (a) la presión entre los modelos de coordinación y dirección; y, (b) la fuerte metodología vinculada a la responsabilidad política. En este sentido se comprende que, no solo el cambio es fundamental, también se sugiere la comunicación para una eficiente gobernanza. No obstante, problemas como la presión e implicancia política con una fuerte responsabilidad aún resaltan, por lo que un análisis de qué manera reducirla favorecería a la gobernanza.

Por último, con referencia a la tecnología y la gobernanza tenemos a Blasimme y Vayena (2020) quienes sostienen que la aplicación del rastreo de contactos digitales (DCT, en inglés) ha sido una de las pruebas más importantes en lo que respecta a la vigilancia sanitaria pública. Además, argumentan que el enfoque de la gobernanza de la DCT tiene dos ventajas: (a) permiten que las estructuras de gobernanza se desarrollen en paralelo con las soluciones tecnológicas mientras se utilizan; y, (b) la reducción del gasto en una tecnología ya desarrollada. Dicho de otra manera, la tecnología tiene un papel tan importante como los demás conceptos vistos a lo largo del trabajo sobre la gobernanza y su enfoque, con ventajas significativas a causa del uso de esta.

## CONCLUSIONES

Todo lo visto en el presente trabajo respondió a dos interrogantes principales que involucran a la gobernanza dentro de la crisis provocada por la covid-19. La primera, que tuvo que ver con lo que sucedió con la gobernanza en la pandemia, en la cual se dejó notar que en parte la gobernanza se vio afectada en ciertos países a consecuencia de la pandemia; por ejemplo, en los países asiáticos, China más específicamente, la relación de poderes dentro de la gobernanza tuvo un efecto positivo en la cooperación de actores clave, además de que los problemas de la administración pública se vieron influenciadas de un nuevo sistema de gobernanza. Mientras que, en otros países se utilizaron diversos estilos de gobernanza como la ágil, adaptativa, local y económica que sirvieron para enfrentar la crisis. Por lo que, los gobiernos tienen que analizar los errores frente a la covid-19 y reforzar la capacidad de gobernanza con el objetivo de reducir la propagación de la enfermedad y encontrarse listos para la recuperación socioeconómica (Uddin, 2021), teniendo en cuenta que la enfermedad a la fecha aún sigue impactando en el sector salud de muchos países y en una economía debilitada que no tiene fecha de recuperación.

Por otro lado, la segunda interrogante planteada en el presente artículo, tuvo relación con los paradigmas de la gobernanza frente a la post pandemia. En ese sentido, se encontró que los autores hacen hincapié en que la administración pública debe salirse de su zona de confort a consecuencia de la crisis de la pandemia por la covid-19. Además, surgen nuevas interrogantes en relación con la gobernanza clásica; de la misma forma, nuevos modelos se sugieren como el responsable y estructural para el contexto de la post pandemia y la gobernanza global/glocal, adaptativa y comunitaria.

Finalmente, ante lo descrito para ambas respuestas, una administración con capacidad de prevención efectiviza la gobernanza anticipatoria, a través de la apertura de redes y sistemas de recolección de datos en la zona donde se configure el riesgo (Rivero Ortega, 2020). Lo que es lo mismo que, las sociedades actuales y los sucesos complejos dentro de esta, como el periodo de la post pandemia, tendrán que suponer conceptos

e instrumentos que aporten a combatir estos hechos basado en relaciones como la causa-efecto y en la observación (Pont-Vidal, 2020). Además, será necesario Estados sólidos que posean una visión más amplia del entorno externo, asumiendo responsabilidades dentro del sistema internacional y a la vez que fomente una gobernanza global óptima (Millán & Santander, 2020). Es decir, los Estados tendrán que poseer un enfoque más colaborativo con una mirada más externa que interna, hacia una gobernanza global más fortalecida.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansell, C., Sørensen, E., y Torfing, J. (2020). The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses to turbulent problems. *Public Management Review*, 1–12. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1820272>
- Azhar, M. (2020). Government Strategy in Implementing the Good Governance during COVID-19 Pandemic in Indonesia. *Administrative Law and Governance Journal*, 3(2), 300–313. <https://doi.org/10.14710/alj.v3i2.300-313>
- Blasimme, A. y Vayena, E. (2020). What's next for COVID-19 apps? Governance and oversight. *Science*, 370(6518), 760–762. <https://doi.org/10.1126/science.abd9006>
- Brousselle, A., Brunet-Jailly, E., Kennedy, C., Phillips, S. D., Quigley, K. y Roberts, A. (2020). Beyond COVID-19: Five commentaries on reimagining governance for future crises and resilience. *Canadian Public Administration*, 63(3), 369–408. <https://doi.org/10.1111/capa.12388>
- Christensen, T. y Lægreid, P. (2020). Balancing Governance Capacity and Legitimacy: How the Norwegian Government Handled the COVID-19 Crisis as a High Performer. *Public Administration Review*, 80(5), 774–779. <https://doi.org/10.1111/puar.13241>
- Conejero Paz, E. y Segura Cuenca, M. del C. (2020). Gobernanza global y los Objetivos de Desarrollo Sostenible en España. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 149–169. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2020.edicion ESPECIAL1.149-169>
- De Jong, M. y Ho, A. T. (2020). Emerging fiscal health and governance concerns resulting from COVID-19 challenges. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 29(6), 1–11. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-07-2020-0137>
- Dutta, A. y Fischer, H. W. (2021). The local governance of COVID-19: Disease prevention and social secu-

- rity in rural India. *World Development*, 138, 105234. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105234>
- Gao, X. y Yu, J. (2020). Public governance mechanism in the prevention and control of the COVID-19: information, decision-making and execution. *Journal of Chinese Governance*, 5(2), 178–197. <https://doi.org/10.1080/23812346.2020.1744922>
- Gostin, L. O., Moon, S. y Meier, B. M. (2020). Reimagining global health governance in the age of COVID-19. *American Journal of Public Health*, 110(11), 1615–1619. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2020.305933>
- Gu, E. y Li, L. (2020). Crippled community governance and suppressed scientific/professional communities: a critical assessment of failed early warning for the COVID-19 outbreak in China. *Journal of Chinese Governance*, 5(2), 160–177. <https://doi.org/10.1080/23812346.2020.1740468>
- He, A. J., Shi, Y. y Liu, H. (2020). Crisis governance, Chinese style: distinctive features of China's response to the Covid-19 pandemic. *Policy Design and Practice*, 3(3), 242–258. <https://doi.org/10.1080/25741292.2020.1799911>
- Huang, I. Y. F. (2020). Fighting COVID-19 through Government Initiatives and Collaborative Governance: The Taiwan Experience. *Public Administration Review*, 80(4), 665–670. <https://doi.org/10.1111/puar.13239>
- Janssen, M. y van der Voort, H. (2020). Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from the COVID-19 pandemic. *International Journal of Information Management*, 55, 102180. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102180>
- Kano, L. y Oh, C. H. (2020). Global Value Chains in the Post-COVID World: Governance for Reliability. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1773–1777. <https://doi.org/10.1111/joms.12626>
- Ladi, S. y Tsarouhas, D. (2020). EU economic governance and Covid-19: policy learning and windows of opportunity. *Journal of European Integration*, 42(8), 1041–1056.
- Levy, D. L. (2020). COVID-19 and Global Governance. *Journal of Management Studies*, 58(2), 562–566. <https://doi.org/10.1111/joms.12654>
- Martín-Moreno, J. M., Arenas, A., Bengoa, R., Borrell, C., Franco, M., García-Basteiro, A. L., Gestal, J., González López-Valcárcel, B., Hernández Aguado, I., Legido-Quigley, H., March, J. C., Minué, S., Muntaner, C. y Vives-Cases, C. (2021). Reflexiones sobre cómo evaluar y mejorar la respuesta a la pandemia de COVID-19. *Gaceta Sanitaria*. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2020.11.008>
- Millán, N. y Santander, G. (2020). El virus cosmopolita: lecciones de la COVID-19 para la reconfiguración del Estado-Nación y la gobernanza global. *Geopolítica(s). Revista de estudios sobre espacio y poder*, 11(Especial), 251–263. <https://doi.org/10.5209/geop.69383>
- Park, J. y Chung, E. (2021). Learning from past pandemic governance: Early response and Public-Private Partnerships in testing of COVID-19 in South Korea. *World Development*, 137, 105198. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105198>
- Pont-Vidal, J. (2020). Metrópolis y ciudades en un escenario de incertidumbre ¿Disponemos de los conceptos necesarios para su observación y análisis? *Deliberativa Revista de Estudios Metropolitanos en Gobernanza*, 2, 1–18. <https://deliberativa.com/wp-content/uploads/2020/09/DREMeG-e200202-NEM1.T1-Pont.pdf>
- Rao, N. V., Prashanth, N. y Hebbar, P. B. (2021). Beyond numbers, coverage and cost: adaptive governance for post-COVID-19 reforms in India. *BMJ Global Health*, 6, e004392. <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2020-004392>
- Riggiozzi, P. (2020). Coronavirus y el desafío para la gobernanza regional en América Latina. *Análisis Carolina*, 12, 1–13. [https://doi.org/10.33960/AC\\_12.2020](https://doi.org/10.33960/AC_12.2020)
- Rivero Ortega, R. (2020). Gobernanza anticipatoria y proactividad administrativa: las virtudes de la descentralización. *Revista Vasca de Administración Pública / Herri-Arduralaritzarako Euskal Aldizkaria*, 118, 83–97. <https://doi.org/10.47623/ivap-rvap.118.2020.03>
- Teixeira, A. V., y Gomes Caldas, R. C. da S. (2020). Gobernanza glocal/global deliberativa hacia la normativización democrática: la necesidad de legitimidad en omptabilización de las medidas pandémicas de excepción vs. derechos humanos. *Opinión Jurídica*, 19(40), 393–419. <https://doi.org/10.22395/ojum.v19n40a19>
- Uddin, K. F. (2021). COVID-19 Pandemic Is About More than Health: A State of Governance Challenges in Bangladesh. *South Asian Survey*, 1–20. <https://doi.org/10.1177/0971523121993344>
- Van Belle, S., Affun-Adegbulu, C., Soors, W., Srinivas, P. N., Hegel, G., Van Damme, W., Saluja, D., Abejirinde, I., Abejirinde, I., Wouters, E., Wouters, E., Wouters, E., Masquillier, C., Tabana, H., Chenge, F., Polman, K. y Marchal, B. (2020). COVID-19 and informal settlements: An urgent call to rethink urban governance. *International Journal for Equity in Health*, 19(1), 1–2. <https://doi.org/10.1186/s12939-020-01198-0>

- Vidal, J. P. (2020). Gobernanza de la pandemia covid-19 y modelos de gestión. *Revista do Serviço Público*, 71(Especial), 235–265. <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i0.4833>
- Yang, K. (2020). Unprecedented Challenges, Familiar Paradoxes: COVID-19 and Governance in a New Normal State of Risks. *Public Administration Review*, 80(4), 657–664. <https://doi.org/10.1111/puar.13248>
- Zhang, J. y Zhang, R. (2020). COVID-19 in China: Power, Transparency and Governance in Public Health Crisis. *Healthcare*, 8(3), 288. <https://doi.org/10.3390/healthcare8030288>