

3. La gobernanza como condición organizacional de viabilidad de los programas sociales. Una revisión sistemática de literatura con la metodología PRISMA

ROSA LETICIA MUÑOZ-CHÁVEZ*

JUANA PATRICIA MUÑOZ-CHÁVEZ**

HÉCTOR BARRIOS-QUIROZ***

Resumen

Este estudio tiene como objetivo principal investigar el papel que tiene la gobernanza en el éxito organizacional y en la ejecución de los programas sociales. La gobernanza a nivel de proyectos se refiere al sistema de valores, de estructuras, de procesos y de políticas que permiten el logro de los objetivos organizacionales, asimismo la gobernanza se asegura de que la organización funcione de manera eficiente y en la dirección correcta. En ese sentido, el presente capítulo se enfoca en analizar esas relaciones a través de la metodología PRISMA. Las preguntas que guían esta investigación son las siguientes: ¿la gobernanza en las organizaciones públicas influye en el éxito organizacional? y en este sentido, ¿cuáles son los retos que enfrentan las organizaciones públicas para lograr el éxito a nivel de un programa social? Los hallazgos muestran que la gobernanza puede resultar en beneficio del sector público al momento de implementar los programas sociales puesto que, en primer lugar, se relaciona con el fomento de la participación de actores, legitima la toma de decisiones, aprovecha el conocimiento y la experiencia ciudadana

* Estudiante de Doctorado en el Posgrado Integral de Ciencias Administrativas, Universidad Autónoma Metropolitana, México. Maestra en Desarrollo Regional, Colegio de la Frontera Norte, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1493-4376>

** Doctora en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México. Maestra en Gestión Administrativa, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8485-8594>

*** Doctor en Ciencias Administrativas, Universidad Autónoma Metropolitana, México. Maestro en Estudios Organizacionales Universidad Autónoma Metropolitana, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8816-6918>

y, brinda elementos democráticos a los tomadores de decisiones. En segundo lugar, la gobernanza podría tener un impacto transformador para este sector al brindar formas innovadoras o diferentes de gestionar lo público.

Palabras clave: *gobernanza, programas sociales, éxito organizacional, desempeño.*

Introducción

Los gobiernos de todo el mundo han enfrentado desafíos persistentes en su búsqueda por mejorar el bienestar de la población. Entre estos retos, uno de los más antiguos y aún vigentes es la prevalencia de altos índices de pobreza y marginación que afectan a una significativa proporción de sus ciudadanos. En el contexto global, los gobiernos han desarrollado múltiples enfoques para combatir la pobreza y la marginación, reconociendo la complejidad de estas problemáticas que afectan a países tanto desarrollados como en desarrollo (Chávez *et al.*, 2022). Estas estrategias varían en sus métodos, objetivos y resultados, pero todas buscan reducir la brecha social y mejorar la calidad de vida de los sectores más vulnerables de la población.

En este sentido, el gobierno de México no ha sido la excepción. Para contribuir a la disminución de los elevados índices de pobreza, ha implementado una serie de programas y estrategias con enfoques diversos y alcances variables. La respuesta a esta problemática social ha involucrado acciones tanto a nivel federal como en los ámbitos estatal y local, articulando esfuerzos en distintas esferas de gobierno para maximizar el impacto en las comunidades más necesitadas. Los enfoques de los programas han sido integrales, parciales o sectoriales. Los alcances han ido de lo universal a lo focalizado, pasando por lo regional, y las orientaciones han sido rurales o urbanas (Robles *et al.*, 2013), dependiendo de la concepción de la política social a implementar de los gobiernos en turno. Sin embargo, a pesar de las grandes inversiones públicas destinadas a tal propósito, en la actualidad aún existe un número importante de población en condición de pobreza y marginación, sin demeritar en algunos casos alcances sobresalientes.

Al respecto, de acuerdo con datos del CONEVAL (2016) los programas

sociales, al ser ejecutados, han enfrentado varios problemas. Entre los más importantes se encuentran: la fragmentación en su diseño e implementación, la duplicidad de programas, así como de beneficiarios, el logro mínimo de metas, insuficientes capacidades institucionales, opacidad y baja rendición de cuentas, entre otros. Sin embargo, para que estos programas logren el éxito y alcancen las metas propuestas, es fundamental la manera en que se ejerce el gobierno. Según Roth (2002), el reto actual en la actuación gubernamental radica en responder a las preguntas clave: ¿cómo? y ¿para qué?, evaluando tanto los alcances como los objetivos. En la práctica, se trata de encontrar un equilibrio adecuado entre una participación gubernamental excesiva y una mínima, ya que gobernar en exceso puede ser contraproducente, mientras que en otras circunstancias resulta indispensable. El debate, por lo tanto, ya no gira en torno de si los gobiernos deben intervenir o no, sino en definir y racionalizar las modalidades de dicha intervención.

En este sentido, la gobernanza efectiva se convierte en un elemento crucial para el éxito de los programas sociales. Esto debido a que no solo implica la capacidad del gobierno para formular políticas adecuadas, sino también para implementar y gestionar dichas políticas de manera transparente y eficiente. La gobernanza abarca la coordinación entre distintos niveles de gobierno, la interacción con actores no gubernamentales y la capacidad de adaptación frente a desafíos emergentes. Un buen modelo de gobernanza permite reducir la fragmentación de esfuerzos, alinear objetivos institucionales y optimizar recursos, lo que resulta indispensable para que los programas sociales logren sus metas y alcances previstos beneficiando realmente a las poblaciones objetivo.

Asimismo, la gobernanza influye directamente en la capacidad de los programas sociales para responder a las necesidades de la población, ya que se relaciona directamente con la calidad de la gestión pública, la transparencia y la rendición de cuentas. La ausencia de mecanismos sólidos de gobernanza implica la posibilidad de enfrentar problemas como la duplicidad de esfuerzos, la falta de claridad en la asignación de responsabilidades y la ineficiencia en el uso de recursos. Por lo tanto, la gobernanza no solo define el qué y el cómo de la intervención gubernamental, sino también el grado de legitimidad y confianza pública en dichos programas, factores que son determinantes para su éxito organizacional y sostenibilidad a largo plazo.

En virtud de lo anterior, este documento se enfoca en analizar el papel de la gobernanza en el éxito organizacional y en el desempeño de un programa social, tomando en consideración la participación de actores y el papel de la gubernamentalidad. Este capítulo se basa en una revisión sistemática de la literatura existente. Las preguntas de investigación que orientaron su desarrollo son las siguientes: ¿la gobernanza en las organizaciones públicas influye en el éxito organizacional? y en este sentido, ¿cuáles son los retos que enfrentan las organizaciones públicas para lograr el éxito a nivel de un programa social? El trabajo está estructurado en 6 secciones, comenzando con esta introducción. La segunda sección aborda el marco teórico, la siguiente describe la metodología. Posteriormente se muestran los resultados y finalmente, se exponen las conclusiones de la investigación, así como algunas recomendaciones prácticas.

Marco teórico

Para comprender mejor el papel de la gobernanza en el éxito organizacional y en el desempeño de los programas sociales resulta fundamental comenzar por conceptualizar el término “gobernanza”, que en ocasiones ha sido utilizado de manera imprecisa como sinónimo de “governabilidad”. Sin embargo, aunque ambos conceptos están relacionados, no son equivalentes. Mientras la gobernabilidad se refiere a la capacidad del gobierno para ejercer el poder y mantener el orden, la gobernanza abarca un enfoque más amplio que involucra la participación de múltiples actores, tanto estatales como no estatales, en los procesos de toma de decisiones y en la implementación de políticas públicas. Entender esta distinción es esencial para abordar los desafíos actuales en la administración pública, donde el papel de los gobiernos se transforma hacia una mayor colaboración y coordinación con otros sectores de la sociedad.

De acuerdo con la Real Academia Española y la Unión Europea proviene del inglés *governance* (Prats, 2004) y procede del antiguo francés *gouvernance* que significa gobierno. Foucault lo planteó como la problemática del gobierno ¿cómo ser gobernados, por quién, hasta qué punto, con qué fin y con qué método? (Alcantara-Santuario y Marin-Fuentes, 2013). Este término

empieza a usarse con mayor frecuencia durante la primera década de 1990 y era concebido como el uso de cualquier medio que sea eficiente y eficaz para alcanzar los objetivos y las metas de las organizaciones gubernamentales, sin considerar los valores o factores de tipo moral (Prats, 2004), es decir, consiste en la incorporación de estrategias y herramientas que optimicen la toma de decisiones, la gestión de recursos y la implementación de políticas públicas, con el fin de lograr un gobierno más efectivo y adaptable a las demandas contemporáneas. Posteriormente, la gobernanza se entendió como la normatividad aplicable para la regulación del comportamiento de los individuos y su entorno y eso incluye tanto a instituciones gubernamentales como no gubernamentales (PNUD, 1998). En otras palabras, se refiere al conjunto de normas y estructuras que regulan la interacción entre los actores públicos y privados, estableciendo tanto las restricciones como los estímulos necesarios para promover un comportamiento coordinado y eficiente en la gestión de los asuntos públicos. En 2011, el Banco Mundial (BM) definió a la gobernanza como el ejercicio del poder en las organizaciones públicas, con la finalidad de incentivar el desarrollo económico y social mediante una agrupación de instituciones impulsadas para tal fin (Zurbriggen, 2011). Dicho de otro modo, se refiere a los mecanismos mediante los cuales el poder político y administrativo se organiza y gestiona para promover el desarrollo sostenible y el bienestar social, asegurando una distribución equitativa de los recursos y fomentando la participación de diversos actores en el proceso.

Para el BM el buen gobierno (*good governance*) se refiere a la eficacia y transparencia en: 1) los métodos de elección, control y reemplazo de los gobernantes (estabilidad institucional), 2) la capacidad del gobierno para administrar recursos y aplicar políticas (marco regulatorio y eficacia del gobierno) y 3) el respeto a los ciudadanos (transparencia, participación y garantía del Estado de derecho); (Alcantara-Santuari y Marin-Fuentes, 2013). El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) se refirió a la gobernanza como la aplicación de la adecuada gestión en todos los niveles del gobierno de una nación bajo el marco del ejercicio de la autoridad tanto administrativa, económica y política (Zurbriggen, 2011).

Asimismo, de acuerdo con diversos autores la gobernanza obedece a una necesidad de legitimar la introducción del Estado mínimo y el neolib-

ralismo, (Graña, 2005; Prats, 2004) en un entorno de democracia, hecho que pudiera parecer contradictorio. De igual manera, se ha asociado a la gobernanza con una labor del Estado que privilegia la calidad en la prestación de bienes y servicios, el ejercicio óptimo de los recursos públicos y la eficacia en las acciones del gobierno a partir de elementos como la rendición de cuentas, el fomento a la igualdad, la equidad y la transparencia, con el objetivo de consolidar el Estado de derecho con una base sólida de descentralización política y administrativa. Adicionalmente, este término remite a un gobierno interactivo, emprendedor, socio o facilitador. La gobernanza es una nueva manera de gobernar, es hacerlo de manera diferente, dejando de lado la manera tradicional que implica centralizar el poder (Alcántara-Santuario y Marin-Fuentes, 2013).

Para el presente capítulo, la gobernanza implica el nivel de proyectos y se refiere al sistema de valores, de estructuras, de procesos y de políticas que permiten el logro de los objetivos organizacionales (Müller *et al.*, 2016). Asimismo, la gobernanza se asegura de que la organización funcione de manera eficiente y en la dirección correcta (Tricker, 2012).

Al respecto, es importante mencionar a la gubernamentalidad, que representa una combinación de las palabras gobernanza y mentalidad y que describe lo que los gobernadores piensan sobre gobernar, sus diferentes racionalidades o mentalidades (Dean, 2010). El término fue introducido por el semiólogo francés Roland Barthes en 1957, y se refiere a las formas en que los gobiernos se presentan al público y las señales que se derivan de ello (Barthes, 2013). Veinte años más tarde, el filósofo francés Michel Foucault empezó a utilizar el término en sus estudios sobre el poder. Es decir, la forma en que los gobernadores se presentan ante quienes gobiernan marca el tono de la interacción entre gobernantes y gobernados (Müller *et al.*, 2017). De esta manera, se muestra la actitud que tienen los gobernadores hacia las personas que gobiernan. La gubernamentalidad representa el lado humano de una gobernanza, que de otro modo estaría más orientada a la estructura, tal como lo hace el liderazgo en el ámbito de la gestión. La literatura general sobre gestión distingue entre tres enfoques de la gubernamentalidad: autoritario, liberal y neoliberal, por ejemplo, Dean (2010).

Los enfoques autoritarios indican una racionalidad de reconciliación y totalidad de los diversos principios de gobernanza realizada a través de una

toma de decisiones centralizada, junto con dar una dirección clara en organizaciones con una distancia de poder significativa. Los enfoques liberales indican un reconocimiento de la heterogeneidad y la incompatibilidad de los diferentes principios de gobernanza en una sociedad u organización que se resuelve mediante la toma de decisiones basada en principios económicos y una mentalidad general de mercado (Burchell, 1991; Dean, 2010). Los enfoques neoliberales abordan los intereses colectivos entre las personas y el consentimiento que las lleva a obedecer voluntariamente los marcos contextuales, que dan forma, pero no necesariamente determinan, los comportamientos de las personas (Clegg *et al.*, 2002; Clegg, 1994).

En el ámbito de los programas sociales, los cuales representan la manifestación concreta de las políticas públicas, resulta cada vez más frecuente abordar su estudio a través del análisis de los actores, en la mayoría de los casos con intereses divergentes, que intervienen en la creación e implementación de las acciones de gobierno. Se debe tomar en consideración que es labor de la política pública el reconocimiento de problemas públicos y el consecuente diseño de programas que permitan una eficiente intervención gubernamental, así como su implementación y evaluación. Cabe mencionar que la adopción de programas gubernamentales a gran escala es susceptible de enfoques analíticos superficiales o discursivos derivados de ejercicios de identificación de problemas públicos sin bases firmes y alternativas de solución poco representativas en cuanto a la generación del valor público idóneo o deseado. El poder, la construcción de identidades falaces en la población, así como las perspectivas divergentes de los actores complican los escenarios de la participación gubernamental (Ortiz, 2017).

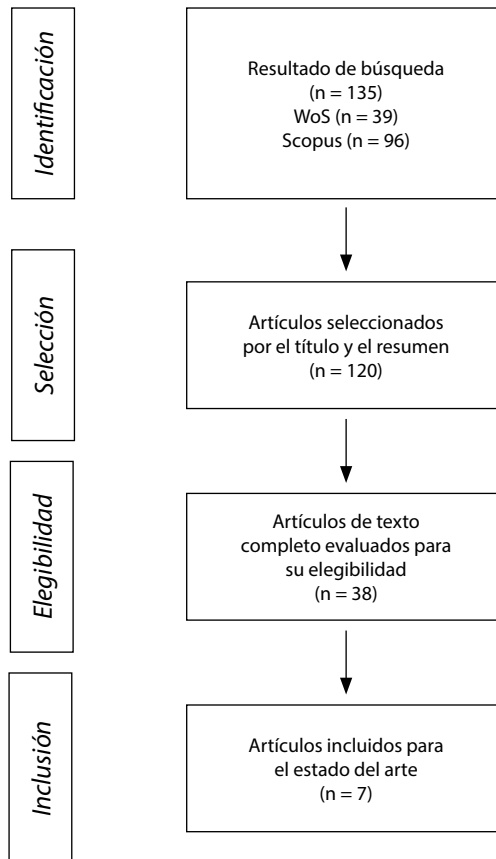
Metodología

La presente sección describe la metodología utilizada para la búsqueda, revisión y filtración de artículos, empleando las bases de datos seleccionadas y los términos de búsqueda previamente definidos.

La metodología PRISMA tiene el propósito de asistir a los autores de revisiones sistemáticas a documentar de manera transparente el porqué de las revisiones, qué hicieron y qué encontraron. En esta sección se detalla

el proceso seguido para localizar estudios sobre la gobernanza como factor de éxito en la viabilidad de los programas sociales a través de la metodología PRISMA. Este proceso consistió en 4 pasos (ver Figura 1).

Figura 1. Diagrama de flujo PRISMA



Fuente: Elaboración propia.

Etapas:

Etapas 1: Identificación. Como punto de partida en esta metodología, se llevó a cabo una búsqueda lógica de literatura en las bases de datos Web of Science (WoS) y Scopus para identificar documentos relacionados con la gobernanza como condición de éxito en la viabilidad de los programas sociales. Realizando la búsqueda lógica ([“governance” OR “governmentality”])

AND (“social programs” OR “public programs”]) en los títulos, resúmenes y palabras clave, se identificaron 135 documentos.

Se decidió utilizar Web of Science y Scopus porque son plataformas que contienen investigaciones relevantes, de prestigio académico, revisadas por pares sobre el tema de la presente investigación. La revisión de la literatura se llevó a cabo en julio de 2024. Los criterios generales de selección fueron artículos en inglés y español de revistas científicas y académicas, en las categorías de ciencias sociales y administración y en particular estudios de administración pública, ciencias políticas y administración.

Etapa 2: Selección. En la segunda etapa, se excluyeron 15 artículos repetidos. Por lo que, quedaron 120 artículos, con los criterios de búsqueda antes descritos.

Etapa 3: Elegibilidad. En la esta etapa, se revisaron los títulos y resúmenes, excluyendo 82 documentos que no estaban directamente vinculados con el tema de investigación. Esto resultó en la elección de 38 artículos, los cuales fueron descargados para su análisis detallado.

Etapa 4: Inclusión. Una vez analizados los 38 documentos descargados, se excluyeron 31, debido a que no se relacionaban con el tema medular de esta investigación, ya que abordaban problemáticas de la gobernanza desde ámbitos diferentes a nuestro interés o no se referían al sector público y en particular a problemáticas con los programas sociales. Por lo tanto, el estado del arte sobre la gobernanza, el éxito organizacional y los programas sociales para este análisis consta de 7 artículos (ver “Tabla 1”).

Tabla 1. *Gobernanza, el éxito organizacional y los programas sociales (Web of Science y Scopus)*

Año	Autor	Título
2023	Liu, Y. X., Lee, H. W., y Berry, F.	<i>How and when democratic values matter: Challenging the effectiveness-centric framework in program evaluation</i>
2020	Bance, P., y Chassy, A.	<i>Citizen advisory committees in the contingent valuation method process</i>
2012	Neshkova, M. I., y Guo, H.	<i>Public participation and organizational performance: Evidence from state agencies</i>
2011	Elías, M. V., y Alkadry, M. G.	<i>Constructive conflict, participation, and shared governance</i>
2012	Nicholson-Crotty, S., Grissom, J. A., y Nicholson-Crotty, J.	<i>Governance and the impact of public employee unions on organizational performance</i>
2004	O’Toole, L. J., y Meier, K. J.	<i>Public management in intergovernmental networks: Matching structural networks and management networks</i>
2010	Bherer, L.	<i>Successful and unsuccessful participatory arrangements: Why is there a participatory movement at the local level?</i>

Fuente: Elaboración propia.

Análisis cuantitativo

El estado del arte incluye 15 autores, 7 artículos fueron escritos por 2 autores y solo 1 artículo por 1 autor. En los manuscritos identificados existe 2.1 de autores promedio por documento. El documento más antiguo identificado en la literatura corresponde a 2004, mientras que el más reciente es de 2023. Los documentos se encuentran en 5 fuentes de las cuales todas son revistas. (Ver Tabla 2).

Tabla 2. *Revistas y artículos de la revisión sistemática de la literatura*

Fuentes	Artículos
<i>Journal of public administration research and theory</i>	2
<i>Administration & Society,</i>	1
<i>Public Performance & Management Review</i>	2
<i>Politics & Policy</i>	1
<i>Journal of Urban Affairs</i>	1

Fuente: Elaboración propia.

El resultado del análisis de la literatura sugiere la importancia de la gobernanza como elemento coadyuvante para el éxito de los programas sociales. Por una parte, los autores argumentan que el éxito o fracaso de un programa siempre será resultado de la evaluación de este, ya que tanto el gobierno, como los ciudadanos receptores de los beneficios del programa, de alguna manera se manifestarán ante ello. Asimismo, argumentan la necesidad de la toma de decisiones descentralizadas, tomando en consideración a diferentes actores, los cuales pueden estar más cercanos al problema público.

Por otra parte, otros autores argumentan la presencia de redes gerenciales, así como la calidad gerencial y las características de la gobernanza a nivel de proyectos, que es el sistema de valores, de estructuras, de procesos y de políticas que permiten el logro de los objetivos organizacionales asegurando que la organización funcione de manera eficiente y en la dirección correcta contribuyendo positivamente al desempeño (Müller *et al.*, 2016).

Análisis cualitativo

La gobernanza como condición organizacional de viabilidad o éxito en los programas sociales es un tema en la agenda de los gobiernos y de la investigación científica. De acuerdo con lo analizado en las lecturas seleccionadas existen algunos beneficios e implicaciones potenciales de la adopción de algunos de los componentes de la gobernanza o de sus características. Liu *et al.* (2023) argumentan que el desempeño o buen ejercicio se ha utilizado de manera insistente en la evaluación de programas, tanto por parte de los administradores públicos como por parte de las partes externas interesadas. Este autor se refiere a la Nueva Gestión Pública, la cual se basa en el mercado, por lo que la eficacia es el principal argumento de venta de los programas públicos.

No obstante, para lograr esta eficacia o buen desempeño el gobierno ha ido cambiando al modelo de gobernanza, el cual ha transformado la forma en que se toman las decisiones, al permitir mecanismos de participación de diversos actores. En la última década, ha habido un cambio sustancial, de un gobierno tradicional vertical a un modelo de gobernanza, con la finalidad de legitimar la toma de decisiones. El estudio de Liu *et al.* (2023) muestra los efectos de la efectividad y los valores democráticos como parte de un modelo de gobernanza en la predicción de la evaluación de programas públicos. Los resultados de su estudio muestran que la eficacia y los valores democráticos contribuyen a efectos similares al explicar las preferencias políticas. La desconfianza en el gobierno fortalece el efecto de los valores democráticos, pero reduce el efecto de la efectividad.

Neshkova y Guo (2012), argumentan que la participación pública en la toma de decisiones tiene un impacto positivo en el desempeño de los gobiernos, convirtiéndose en algo deseable por el valor público que genera. No obstante, los autores realizan una disertación de la perspectiva tradicional de la toma de decisiones democráticas y administrativas; la perspectiva contraria sugiere que los aportes ciudadanos proporcionan a los administradores información valiosa y contribuyen a programas públicos más eficientes y efectivos. Estos autores examinan un vínculo importante, pero poco estudiado, entre el rendimiento organizacional y las aportaciones ciudadanas recogidas por los organismos públicos. La evidencia que presentan indica

que la participación ciudadana puede generar no solo beneficios para los participantes en el proceso, sino que también tiene un valor social más amplio, ya que mejora el desempeño de los programas públicos.

De igual forma Bance y Chassy (2020), analizan a la gobernanza como la toma de decisiones conjunta entre diversos actores, haciendo énfasis en la gobernanza multinivel (local, regional, nacional y supranacional) y en las preferencias ciudadanas mediante el uso de una herramienta económica como técnica de evaluación *ex ante*, utilizando esta información como insumo para los tomadores de decisiones públicas al momento de prestar servicios o crear programas públicos.

Nicholson-Crotty (2012), desarrollan argumentos sobre el impacto de estrategias de gobernanza en la relación entre la negociación colectiva y el desempeño organizacional, lo que moldea el diseño de las políticas públicas y la dirección de los programas públicos al incidir en la asignación de recursos y en la gestión del personal.

Posteriormente, Elías y Alkadry (2011), abordan el tema de la participación ciudadana desde una perspectiva política basada en los principios de la democracia y la soberanía popular. Analizan este tema desde una perspectiva de conocimiento, argumentando que la creación de conocimiento integral por parte de los ciudadanos y administradores es fundamental para la formación y gestión efectiva de los programas y servicios públicos. Su suposición subyacente es que los ciudadanos tienen una experiencia práctica indiscutible derivada de su contacto diario y proximidad a los problemas locales que les afectan. Permitir que estos diferentes “conocimientos se conviertan en el centro del proceso de formulación de políticas permitiría un proceso de gobernanza que es potencialmente más efectivo y democrático.

El estudio que realizan O’Toole y Meier (2004) se enfoca en investigar cómo las características estructurales de las redes intergubernamentales relevantes y también el comportamiento de los altos directivos en la creación de redes influyen en una serie de resultados de rendimiento. Las redes gerenciales, la calidad gerencial y las características estabilizadoras seleccionadas (estabilidad de personal) en el estudio contribuyen positivamente al desempeño.

En suma, podemos concluir que existe un punto en común entre los textos analizados al argumentar que uno de los elementos coadyuvantes

para lograr la eficacia o el buen desempeño, el gobierno se ha perfilado hacia un modelo de gobernanza, el cual ha transformado la forma en que se toman las decisiones, al permitir mecanismos de participación de diversos actores. Estos valoran las aportaciones de los ciudadanos que en ocasiones, al estar más cerca de las problemáticas sociales, pueden ser de gran relevancia para la creación, implementación y evaluación de políticas y programas públicos. Asimismo, destacan la importancia de los gerentes o de los tomadores de decisiones en el desempeño y la eficacia de las organizaciones públicas.

Resultados y discusión

El modelo de gobernanza tiene el potencial de ser benéfico en diferentes funciones de los gobiernos. En primer lugar, se relaciona con fomentar la participación de los ciudadanos y legitimar la toma de decisiones, el aprovechamiento del conocimiento y experiencia ciudadana, así como la importancia de la gerencia o de los tomadores de decisiones. Por otro lado, la gobernanza, al ser una manera nueva o diferente de gobernar, implica utilizar medios poco convencionales, pero de mayor eficiencia y eficacia para atender los asuntos públicos. Además, el modelo de gobernanza puede ayudar a fomentar mejor desempeño organizacional al incorporar diferentes actores, diferentes niveles de gobierno y al no centralizar la toma de decisiones.

En este sentido, incorporar valores democráticos en la evaluación de programas sociales no solo fomenta el éxito organizacional, sino que coadyuva a que las decisiones reflejen los intereses públicos más amplios. Incluir valores como la participación ciudadana y la transparencia da pauta a una gestión más inclusiva y equitativa (Liu *et al.*, 2023). Asimismo, la inclusión de comités consultivos ciudadanos representa un mecanismo clave para involucrar a diversos actores en la toma de decisiones, lo que fortalece la legitimidad democrática asegurando que la gobernanza no solo dependa de las instituciones centrales, sino que se nutra de la colaboración entre diferentes niveles de gobierno y la ciudadanía (Bance y Chassy, 2020).

Uno de los retos iniciales sobre la gobernanza en el sector público es destacar la importancia de la soberanía popular. Algunos autores recomiendan el fortalecimiento de los principios de la democracia representativa a través

de la separación de la política respecto de la administración y mediante la limitación de las funciones de toma de decisiones de los funcionarios no electos (Neshkova y Guo, 2012; Bherer, 2010). Algunas investigaciones subrayan la importancia de mejorar la democracia representativa asegurando que solo los funcionarios electos participen en el proceso de toma de decisiones y elaboren políticas que los administradores implementen de manera objetiva. Esta visión tradicional se basa en el supuesto de que los ciudadanos participan en el proceso solo a través de sus funcionarios electos. Sin embargo, la tecnología y la especialización, la inviabilidad de la separación entre la política y la administración y los poderes administrativos presentan desafíos sustanciales a los supuestos originales de Weber y Wilson en lo que se refiere a la separación entre la política y la administración (Elías y Alkadry, 2011).

Conclusiones

En la presente investigación se exploró la gobernanza como condicionante de la viabilidad o el éxito organizacional en la implementación de los programas sociales a través de una revisión sistemática de la literatura. Los resultados indican que el área de investigación núcleo de este trabajo está centrada en revistas y estudios sobre administración pública. No obstante, es importante señalar que podrían explorarse algunos marcos o modelos que de manera interdisciplinaria examinen el potencial del modelo de gobernanza en la implementación de los programas sociales, con la finalidad de lograr la generación de valor público y desarrollar las actividades dentro de las organizaciones públicas con mayor eficiencia y eficacia para el logro de fines públicos (Valle-Cruz y Sandoval-Almazán, 2020).

En cuanto a las preguntas de investigación que guiaron este capítulo, ¿la gobernanza en las organizaciones públicas influye en el éxito organizacional? y en este sentido, ¿cuáles son los retos que enfrentan las organizaciones públicas para lograr el éxito a nivel de un programa social?, los hallazgos muestran que el éxito de un programa público depende del acierto de su formulación, de la voluntad política, y de la capacidad para alcanzar acuerdos para formar coaliciones con grupos sociales y propiciar cambios insti-

tucionales, políticos y organizacionales, por lo que un modelo de gobernanza se convierte en un hecho deseable.

Entre los efectos positivos de la gobernanza se encuentra que esta incide en uno de los aspectos públicos que principalmente fomenta el desarrollo de la democracia en los países, esto es, la inclusión de diversos actores, ya sean individuales o colectivos en la toma de decisiones públicas. Asimismo, la gobernanza coadyuva a que los gobiernos sean más eficientes y transparentes en el ejercicio de sus funciones, facilitando con ello la rendición de cuentas. A pesar de las enormes ventajas que conlleva la gobernanza, esta no está exenta de posibles aspectos negativos y disyuntivos, puesto que los programas públicos de alguna forma son instrumentos muy controvertidos debido a que su implementación es compleja al verse muy influenciados por los procesos políticos en los que se insertan.

Finalmente, algunos de los retos de la gobernanza en los programas sociales como condición para su viabilidad, se encuentran en la creación de políticas públicas que promuevan beneficios tangibles para la sociedad y la inclusión de actores de todos los sectores. Asimismo, existe el desafío de establecer mecanismos de transparencia y rendición de cuentas que contribuyan a evaluar el impacto de los programas y coadyuven a su éxito sostenible. Sin embargo, el campo de estudio en cuestión requiere mayor análisis, especialmente mediante investigaciones empíricas que ofrezcan datos y evidencia sobre la efectividad de las prácticas actuales y el conjunto de acciones, estrategias o actividades implementadas con la finalidad de atender un problema público o coadyuvar al bienestar social con el fin de maximizar los beneficios tanto para la población atendida por los programas sociales como para los actores involucrados en su diseño e implementación. Además, la recopilación de estos resultados permitirá identificar los factores clave para el éxito y la sostenibilidad de los programas sociales, lo que contribuirá a la mejora continua de las políticas sociales y al fortalecimiento de la cooperación entre las diferentes partes interesadas, contribuyendo a un impacto positivo.

Referencias

- Alcántara-Santuario, A., Marin-Fuentes, V. (2013). Gobernanza, democracia y ciudadanía: sus implicaciones con la equidad y la cohesión social en América Latina. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 4(10), 93-112.
- Bance, P., Chassy, A. (2020). Comités Consultivos Ciudadanos en el Proceso del Método de Valoración Contingente. *Política & Política*, 48(4), 766-797.
- Barthes, R. (2013). *Mythologies* (A. Lavers, Trans.). Hill & Wang.
- Bherer, L. (2010). *Successful and unsuccessful participatory arrangements: Why is there a participatory movement at the local level?*. *Journal of Urban Affairs*, 32(3), 287-303.
- Burchell, G. (1991). Intereses peculiares: la sociedad civil y el gobierno del sistema de la libertad natural. En G. Burchell, C. Gordon, P. Miller (Eds.), *The Efecto Foucault* (pp. 119-150). The University of Chicago Press.
- Chávez, R. L. M., Muñoz-Chávez, J. P., Cruz, D. V., Barrios-Quiroz, H. (2022). Jóvenes construyendo el futuro: Análisis y recomendaciones sobre el diseño de la política pública. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 12(33), 1-19.
- Clegg, S. R. (1994). Weber y Foucault: teoría social para el estudio de organizaciones (pp. 149-178).
- Clegg, S. R., Pitsis, T. S., Rura-Polley, T., Marosszeky, M. (2002). La gubernamentalidad importa: diseñar una cultura de alianza de colaboración interorganizacional para la gestión de proyectos (pp. 317-337).
- CONEVAL. (2016). Informe de evaluación de la política de desarrollo social 2016.
- Dean, M. (2010). *Gubernamentalidad: poder y gobierno en la sociedad moderna* (2.ª ed.). SAGE Publications Ltd.
- Elías, M., Alkadry, M. (2011). Conflicto constructivo, participación y gobernanza compartida. *Administración & Sociedad*, 43(8), 869-895.
- Foucault, M., Donzelot, J., Grignon, C., Gaudemar, J. P., Muel, F., Castel, R. (Eds.). (1991). *Espacios de poder*. La Piqueta, pp. 9-26.
- Graña, F. (2005). Todos contra el Estado: usos y abusos de la gobernanza. *Espacio Abierto*, 14(4), 501-529.
- Liu, Y., Lee, H., Berry, F. (2023). How and when democratic values matter: Challenging the effectiveness-centric framework in program evaluation. *Public Performance & Management Review*, 46(4), 820-845.
- Müller, R., Zhai, L., Wang, A. (2017). Governance and governmentality in projects: Profiles and relationships with success. *International Journal of Project Management*, 35(3), 378-392. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.01.007>
- Müller, R., Zhai, L., Wang, A., Shao, J. (2016). A framework for governance of projects: Governmentality, governance structure and projectification. *International journal of project management*, 34(6), 957-969.
- Neshkova, M. I., Guo, H. (2012). Public participation and organizational performance:

- Evidence from state agencies. *Journal of public administration research and theory*, 22(2), 267-288.
- Nicholson-Crotty, S., Grissom, J. A., Nicholson-Crotty, J. (2012). Governance and the impact of public employee unions on organizational performance. *Public Performance & Management Review*, 35(3), 422-448.
- Ortiz, S. (2017). Gubernamentalidad y política pública: Estudio alternativo del programa Prospera. *Revista Mexicana de Sociología*, 79(3), 497-522.
- O'Toole, L. J. (2002, October). Public Management in Intergovernmental Networks. In *International Conference on "The Empirical Study of Governance, Management, and Performance"*.
- Prats, J. (2004). Gobernabilidad para el desarrollo. Propuesta de un marco conceptual y analítico. En C. Binetti y F. Carrillo-Flórez (Eds.), *¿Democracia con desigualdad? Una mirada de Europa hacia América Latina* (pp. 3-33). Banco Interamericano de Desarrollo, Comisión Europea.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (1998). *Cooperación y gobernabilidad democrática: fronteras de interacción Ejecutivo Parlamento*. PNUD/Nueva Sociedad.
- Robles, J., Navarro, D., Stevens, D. (2013). Retrocesos y desafíos para la política social en México. *Problemas Del Desarrollo*, 44 (174), 9-34. [https://doi.org/10.1016/s0301-7036\(13\)71886-8](https://doi.org/10.1016/s0301-7036(13)71886-8)
- Roth, D. (2002). Enfoques para el Análisis de Políticas Públicas. Universidad Autónoma de Colombia, Bogotá Colombia.
- Tricker, B. (2012). *Gobierno corporativo: principios, políticas y prácticas* (2.ª ed.). Oxford University Press.
- Valle-Cruz, D., Sandoval-Almazán, R. (2020). Diffusion of Innovations Among Mexico: The Technology Adoption of State Governments. En *Digital Government and Achieving E-Public Participation: Emerging Research and Opportunities* (pp. 39-62). IGI Global.
- Zurbruggen, C. (2011). Gobernanza: una mirada desde América Latina. *Perfiles Latinoamericanos*, 19(38), julio-diciembre.