



Evaluar la efectividad de la gobernanza: Integración de enfoques cualitativos y cuantitativos

ENSAYO ACADÉMICO

LUIS RODRIGO DÍAZ THOMÉ YÁNIZ

Universidad de Guadalajara

 orcid.org/0000-0002-1527-5942

luis.diazthome4723@alumnos.udg.mx

Resumen

El ensayo examina la integración de métodos cualitativos y cuantitativos en la mejora continua del gobierno. Parte del legado neoliberal de los procesos de optimización, subraya la urgencia de adoptar metodologías mixtas y aclara las diferencias conceptuales entre medición, evaluación y análisis. A continuación, analiza las “tres E” —eficacia, efectividad y eficiencia— y las relaciona con gobernabilidad, gobernanza y administración pública. Por último, critica el paradigma tradicional de la medición y propone un nuevo modelo de evaluación de la gobernanza: uno que incorpore activamente la participación ciudadana, promueva la transparencia y fomente la adaptabilidad para reflejar de manera más fiel las dinámicas y los contextos específicos.

Palabras clave: Gobernabilidad; gobernanza; administración pública; medición; evaluación; análisis

Cómo debe citarse este artículo:

Díaz, L. (2025). Evaluar la efectividad de la gobernanza: Integración de enfoques cualitativos y cuantitativos. *Esfera Pública Revista en Gobernanza y Sociedad*, 3 (6), 05-35 <http://www.esferapublica.mx>

Recibido: 30/05/2024

Aceptado: 11/01/2025

Introducción

Determinar la efectividad de la gobernanza presenta varios desafíos, tanto prácticos como teóricos. Luis F. Aguilar Villanueva (2022), en su enfoque sobre la gobernanza y el gobierno, subraya algunos de estos retos, relevantes para cualquier evaluación de la eficacia gubernamental. Estos desafíos se originan en la naturaleza misma de la gobernanza y en las expectativas que los ciudadanos depositan en el gobierno. La efectividad no puede atribuirse a un solo factor o acción; es el resultado de la interacción de múltiples variables —económicas, sociales, administrativas y culturales— que, al ser dinámicas e interconectadas, dificultan aislar el impacto de una política o medida específica sin considerar su contexto más amplio.

En este ensayo se plantea cómo abordar la evaluación de la efectividad en la praxis. Para ello, se abordan aspectos epistemológicos, teóricos y prácticos como elementos explicativos. El punto de partida es el análisis de cómo los principios del neoliberalismo han influido en la implementación de procesos de mejora continua, la integración de métodos de investigación para optimizar dichos procesos y la aplicación de estas metodologías en el ámbito de la gobernanza.

Se describen los enfoques cualitativo, cuantitativo y mixto y su aplicación en los procesos de mejora continua. Se muestra cómo cada método aporta información distinta, de modo que resulta fundamental seleccionar el enfoque adecuado al objeto de medición, evaluación o análisis.

A continuación, el ensayo explora la distinción y el uso operativo de los conceptos medición, evaluación y análisis en dichos procesos, compatibilizándolos con los tres enfoques metodológicos. Se establece una matriz de correspondencias 3×3 que vincula:

Enfoques: cuantitativo, cualitativo y mixto

Fases: medición, evaluación y análisis

Criterios: eficacia, efectividad y eficiencia

A esta matriz 3×3 se añade un cuarto eje —gobernabilidad, gobernanza y administración pública—, conformando así una estructura 3×4.

Finalmente, se concluye que es necesario diseñar un modelo de evaluación específico para la gobernanza, capaz de capturar su complejidad y multidimensionalidad.

Legado del neoliberalismo: procesos de mejora continua

El neoliberalismo, como doctrina económica y política, ha tenido un impacto significativo en la concepción y gestión de las políticas y programas gubernamentales en los últimos 40 años. Uno de sus legados ha sido el énfasis en la eficiencia, la rendición de cuentas y la mejora continua en el ámbito público, lo que ha llevado a la adopción de enfoques más sistemáticos basados en la medición, evaluación y análisis de dichos programas (Zamitiz, 2021).

La aplicación de principios de mercado y competencia al sector público, promovida por las políticas neoliberales, busca introducir mecanismos típicos del mercado en la gestión de los servicios públicos (Friedman, 2002). Este enfoque tiene como objetivos fundamentales mejorar la calidad y reducir los costos de los servicios ofrecidos a la ciudadanía (IBM, 2000).

Según IBM (2000), los principios en los que se sustenta este enfoque son:

- Mejora continua
- Innovación
- Eficiencia
- Orientación al mercado/usuario
- Reducción de costos, maximización de beneficios
- Eficiencia en costos
- Tercerización por costos

En este documento, nos concentraremos únicamente en el principio de mejora continua. La mejora continua en el sector público es un proceso sistemático y permanente que busca incrementar la eficacia, la efectividad, la eficiencia y la calidad de los servicios gubernamentales ofrecidos a la ciudadanía. Este enfoque se fundamenta en la premisa de que siempre es posible encontrar maneras de optimizar los procesos y resultados de las actividades del sector público, independientemente de los logros ya alcanzados (Cuevas, 2015).

Al centrarse en los principios de mercado, se pone un mayor énfasis en la satisfacción del usuario (Drucker, 2002). La idea es que, al “competir” por brindar el mejor servicio, las entidades gubernamentales se vuelvan más sensibles a las necesidades y preferencias de los ciudadanos, de forma similar a como las empresas se esfuerzan por satisfacer a sus clientes (Barabási, 2019).

La introducción de la gestión orientada al mercado en el sector público también busca hacer un uso más eficiente de los recursos, lo que idealmente llevaría a una

reducción de costos. Esto puede implicar la adopción de tecnologías avanzadas, la eliminación de procesos redundantes o ineficientes, y una gestión más estratégica de los recursos humanos y materiales (Drucker, 2002).

Según IBM (2000), la mejora continua en el sector privado se estructura en torno a cinco ejes fundamentales:

1. Orientación al usuario: Consiste en colocar las necesidades y expectativas de los ciudadanos en el centro de los esfuerzos de mejora, garantizando que los servicios públicos respondan adecuadamente a las demandas de la población.
2. Medición y evaluación: Implica implementar sistemas que permitan recopilar datos sobre el desempeño de los servicios y programas, con el fin de identificar áreas de mejora basadas en evidencia.
3. Gestión basada en procesos: Se enfoca en analizar y comprender los procesos mediante los cuales se entregan los servicios públicos, con el propósito de identificar ineficiencias, redundancias o puntos críticos que requieran intervención.
4. Cultura de calidad: Busca fomentar una cultura organizacional que valore la calidad, la transparencia y la responsabilidad, promoviendo al mismo tiempo la innovación y el aprendizaje continuo entre los empleados públicos.
5. Participación y colaboración: Consiste en involucrar a empleados, ciudadanos y otras partes interesadas en el proceso de mejora continua, aprovechando sus conocimientos y experiencias para desarrollar soluciones más efectivas.

Metodologías y herramientas del neoliberalismo

Por otro lado, las metodologías y herramientas representan la materialización de los procesos de mejora continua en el sector público. Actúan como vehículos a través de los cuales las ideas y principios de mejora se ponen en práctica, transformando conceptos abstractos en acciones concretas y cambios tangibles dentro de las organizaciones gubernamentales (DeGraff, 2017).

Estas metodologías y herramientas contribuyen a seis aspectos clave (Díaz Thome, 2021):

1. Operacionalizar la estrategia de mejora,

2. Estandarizar los procesos,
3. Facilitar el análisis y la toma de decisiones,
4. Promover la transparencia y la rendición de cuentas,
5. Involucrar a los actores,
6. Alinear con las mejores prácticas.

A lo largo de los años de predominio del neoliberalismo, se han utilizado diversas metodologías y herramientas. A continuación, se enumeran algunas de ellas:

1. **Gestión de la Calidad Total (Total Quality Management, TQM):** Utilizada durante el sexenio de Vicente Fox. Su administración marcó un período importante de transición hacia prácticas administrativas más transparentes y orientadas a la calidad total en el servicio público.
2. **Análisis de causa raíz:** Su aplicación también se observó en el gobierno de Vicente Fox.
3. **Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard, BSC):** Este modelo fue impulsado por el presidente Felipe Calderón.
4. **Gestión por resultados:** Calderón promovió esta estrategia enfocada en la eficiencia del uso de los recursos públicos, orientando las actividades gubernamentales hacia el logro de objetivos predeterminados y evaluables (Díaz Thome, 2021).
5. **Ciclo PDCA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar):** Utilizado principalmente durante la presidencia de Enrique Peña Nieto (Zamitiz, 2021).
6. **Nueva Gestión Pública (NGP):** Durante el sexenio de Peña Nieto, se intentó adoptar prácticas propias de la NGP para modernizar el Estado, introduciendo técnicas de gestión más ágiles y efectivas en la administración pública (Zamitiz, 2021).
7. **Lean Government y Six Sigma:** Se han aplicado en gobiernos estatales como los de Guanajuato y Nuevo León.

Un punto en común entre los siete modelos de gestión de la calidad mencionados es que todos contemplan momentos específicos para la medición y evaluación, con el fin de constatar el cumplimiento de los objetivos. Bajo el enfoque neoliberal, la medición y evaluación de los programas gubernamentales se convierten en herramientas clave para garantizar que los recursos públicos se utilicen de manera eficaz, efectiva y eficiente (Drucker, 2002).

No obstante, la aplicación de principios de mercado al sector público ha generado críticas por la mercantilización de servicios esenciales y la priorización de

la eficacia, efectividad y eficiencia por encima de otros valores como la equidad y el acceso universal. La implementación de políticas neoliberales ha sido asociada con el aumento de desigualdades y la exclusión de grupos vulnerables, cuyas necesidades y contextos pueden quedar marginados debido a la propia naturaleza de estos procesos centrados en el rendimiento.¹

El uso de los enfoques cualitativo, cuantitativo y mixto en los procesos de mejora continua

El uso de enfoques cualitativo, cuantitativo y mixto en los procesos de mejora continua en el gobierno constituye una estrategia integral que abarca la complejidad y diversidad de las operaciones y servicios públicos. El uso adecuado de estos enfoques proporciona una comprensión profunda y matizada de los problemas, facilita la implementación de soluciones efectivas y promueve la eficacia, efectividad y eficiencia en la gestión gubernamental (Fund For Peace, 2023).

Los tres enfoques enriquecen los procesos de mejora continua en el gobierno, asegurando que las decisiones se basen tanto en evidencia sólida como en una comprensión profunda de las necesidades y experiencias de los ciudadanos (Hall, 2016).

Sin embargo, cada uno tiene sus diferencias. El enfoque cuantitativo se basa en la recolección y análisis de datos numéricos (Rohrer, 2014). Este enfoque es esencial, entre otros, para:

- Medir el desempeño.
- Identificar tendencias.
- Evaluar la eficiencia.
- Facilitar la comparación.

El enfoque cualitativo, por su parte, se enfoca en entender el contexto, las percepciones y las experiencias de las personas involucradas (Rohrer, 2014). Es vital, entre otros, para:

1. Comprender las necesidades de los ciudadanos.
2. Identificar factores subyacentes.

¹ El presidente Andrés López eliminó la implementación de metodologías y herramientas de corte empresarial en su gestión. Asimismo, suprimió de manera específica el rubro destinado a “evaluaciones” dentro del presupuesto buscando alejarse del neoliberalismo. En su discurso busca tener un enfoque centrado en lo social sobre lo mercantil, con participación ciudadana directa, decisiones basadas en consensos o principios ideológicos y rechazo a la mercantilización de servicios públicos.

3. Desarrollar soluciones innovadoras.
4. Fomentar la participación ciudadana.

La integración de enfoques cualitativos y cuantitativos (mixto) en los procesos de mejora continua del gobierno ofrece una perspectiva matizada, permitiendo, entre otros:

1. Tomar decisiones informadas.
2. Personalizar servicios.
3. Monitorear y ajustar políticas.
4. Promover la transparencia y la rendición de cuentas.

Un punto nodal es saber definir cuál enfoque utilizar según el caso. La elección del enfoque depende de varios factores, incluyendo los objetivos del proyecto, las limitaciones de tiempo y recursos, y las necesidades específicas de los usuarios finales (Rohrer, 2014).

Para comprender mejor cuándo usar cada método, es útil visualizarlos dentro de un marco de tres dimensiones (3D), considerando los siguientes ejes:

- Actitudinal vs. Conductual
- Cualitativo vs. Cuantitativo
- Contexto de uso

La primera distinción, “Actitudinal vs. Conductual”, se entiende como “lo que la gente dice” versus “lo que la gente hace”. La investigación actitudinal generalmente busca entender o medir las creencias declaradas de las personas, pero está limitada por aquello de lo que las personas son conscientes y dispuestas a informar. En cambio, la investigación conductual se basa en observar lo que las personas hacen (Schwaber, 2016).

En segundo lugar, está la distinción entre “Cualitativo vs. Cuantitativo”. Los estudios cualitativos generan datos sobre comportamientos o actitudes basados en la observación directa o entrevistas, mientras que los estudios cuantitativos recopilan datos de forma indirecta, a través de mediciones o instrumentos (Harvard Business Review, 2015).

Mapa dos dimensiones (2D):
Actitudinal-Conductual y Cualitativo-Cuantitativo



Fuente: (Rohrer, 2014)

La tercera dimensión es el contexto. Esta distinción se refiere a cómo y si los participantes en el estudio están utilizando el servicio gubernamental en cuestión. Puede describirse como uso natural o casi natural, uso guiado o uso limitado.

Otra distinción importante al elegir entre metodologías de investigación es la fase de desarrollo y sus objetivos asociados (dimensión temporal). Por ejemplo, al inicio del proceso de desarrollo del servicio, suele haber un mayor interés en la pregunta estratégica sobre qué dirección tomar con el servicio (Ries, 2011).

Distinción entre medición, evaluación y análisis

Los términos *medición*, *evaluación* y *análisis* constituyen la base sobre la cual se toman decisiones informadas y se desarrollan estrategias en una variedad de campos, incluido el sector público. La medición proporciona una base cuantitativa precisa; la evaluación ofrece un marco para interpretar estos datos dentro de contextos más amplios y variables; y el análisis permite una exploración profunda de las relaciones y causas subyacentes. Este texto se adentra en la teoría que distingue estos tres procesos, ilustrando cómo cada uno contribuye a una comprensión más completa y detallada de los fenómenos estudiados (Denzin & Lincoln, 1994).

La *medición* es el proceso de asignar un número o valor a una característica de un objeto o fenómeno, ya sea físico o abstracto. Se trata de un enfoque cuantitativo, realizado mediante herramientas o instrumentos que proporcionan un valor numérico específico (Stevens, 1951).

Por su parte, la *evaluación* es un proceso más amplio y complejo que la medición. Implica emitir juicios de valor basados en datos que pueden ser cuantitativos, cualitativos o una combinación de ambos. La evaluación se utiliza para determinar la relevancia, efectividad e impacto de un objeto, persona o proceso. Este proceso es intrínsecamente interpretativo y puede incluir consideraciones relacionadas con el contexto, los criterios y los estándares (Scriven, 1991).

Por último, el *análisis* consiste en descomponer un objeto de estudio en partes más pequeñas con el fin de comprenderlo mejor y examinar las interrelaciones entre ellas. El análisis suele ser de naturaleza cualitativa y se emplea para obtener conclusiones más fundamentadas y detalladas (Denzin & Lincoln, 1994).

La medición, la evaluación y el análisis a cuál enfoque pertenecen

La investigación cuantitativa constituye uno de los pilares de la metodología científica y se basa en la medición objetiva, así como en la aplicación de modelos matemáticos y estadísticos. Los datos cuantitativos se recopilan mediante instrumentos de medición estandarizados, encuestas, cuestionarios y otros medios que permiten la cuantificación de variables. Esto facilita la comparación, la generalización y la predicción (Stevens, 1951).

El análisis estadístico de estos datos puede incluir métodos descriptivos, inferenciales y multivariados, que permiten a los investigadores poner a prueba hipótesis, establecer relaciones de causa y efecto, y estimar la prevalencia de ciertas características en poblaciones más amplias. En esencia, la medición cuantitativa busca reducir la complejidad de los fenómenos humanos y naturales a variables numéricas que pueden ser analizadas de forma objetiva (Stevens, 1951).

Por su parte, la investigación cualitativa es profundamente interpretativa, y su fortaleza radica en su capacidad para ofrecer una comprensión detallada y matizada de contextos sociales, emocionales y culturales complejos. En lugar de buscar respuestas del tipo “sí o no” o datos estadísticos, se orienta a comprender *cómo* y *por qué* ocurren los fenómenos. Emplea métodos como entrevistas en profundidad, grupos focales, observación participante y análisis de contenido. Los datos obtenidos son ricos en detalles y proporcionan una narrativa que revela la

complejidad de las experiencias humanas y las relaciones sociales (Denzin & Lincoln, 1994).

En el análisis cualitativo, el investigador actúa como una herramienta de medición en sí misma, interpretando y codificando los datos para identificar patrones, temas y categorías emergentes. La validez en este tipo de investigación no proviene de la replicabilidad ni del tamaño de la muestra, sino de la credibilidad y la transferibilidad de las interpretaciones realizadas por el investigador (Denzin & Lincoln, 1994).

Los métodos de investigación mixtos buscan capitalizar las fortalezas tanto de los enfoques cualitativos como de los cuantitativos, minimizando al mismo tiempo sus limitaciones inherentes. Esta metodología permite una comprensión más completa del fenómeno de estudio al integrar datos numéricos, que pueden ser medidos y analizados estadísticamente, con datos cualitativos que aportan contexto, profundidad y detalle (Scriven, 1991).

La evaluación en este enfoque se refiere a la síntesis de los hallazgos cuantitativos y cualitativos para formular un juicio integral que abarque tanto los aspectos medibles del fenómeno como las experiencias subjetivas relacionadas con él. Este tipo de evaluación puede ser especialmente útil para la toma de decisiones basada en evidencia y la formulación de políticas, ya que ofrece una comprensión holística que los enfoques puramente cualitativos o cuantitativos podrían no captar por completo (Scriven, 1991).

Tabla 1

Relación enfoque-resultado²

Enfoque	Resultado
Cuantitativo	Medición
Cualitativo	Análisis
Mixto	Evaluación

Fuente: Elaboración propia

Las tres “E”

En el ámbito empresarial y en el sector público, comprender y diferenciar conceptos como *eficacia*, *efectividad* y *eficiencia* es fundamental para la gestión y el éxito

² Si bien estas relaciones son generalmente ciertas, es importante notar que el análisis, la evaluación y la medición no están limitados exclusivamente a cada uno de estos tipos de investigación respectivamente.

organizacional. Aunque están relacionados, estos tres términos ofrecen perspectivas distintas para evaluar y mejorar el desempeño tanto de empresas privadas como de instituciones públicas.

La *eficacia* (efficacy) se refiere a la capacidad de alcanzar los objetivos establecidos. En el contexto empresarial, implica el grado en que una organización logra sus metas y objetivos estratégicos; es decir, hacer las cosas correctas para obtener los resultados deseados. En el sector público, la eficacia se asocia con la capacidad de una institución para implementar políticas y programas que respondan a las necesidades y objetivos de la comunidad.

Por su parte, la *efectividad* (effectiveness) se enfoca en el logro de los resultados esperados. Evalúa en qué medida una organización cumple sus objetivos y genera los resultados previstos. En el sector público, la efectividad se mide a través del impacto y los beneficios tangibles que los programas y servicios gubernamentales generan en la población, asegurando el cumplimiento de metas y la satisfacción de las expectativas ciudadanas.

Finalmente, la *eficiencia* (efficiency) hace referencia a la capacidad de realizar tareas o actividades utilizando los recursos de manera óptima, minimizando costos y maximizando la productividad. Se centra en hacer las cosas correctamente, con el menor desperdicio posible de tiempo, dinero o energía. En el ámbito público, la eficiencia implica una gestión responsable de los recursos estatales, garantizando la entrega de servicios y programas con el menor costo posible, sin comprometer la calidad y contribuyendo al bienestar general de la sociedad.

Relación de las tres E con gobernabilidad, gobernanza y administración pública

La relación entre los conceptos de eficacia, eficiencia y efectividad con la gobernabilidad, la gobernanza y la administración pública es fundamental para comprender cómo se gestionan e implementan las políticas públicas y los servicios gubernamentales.

La eficacia se refiere a la capacidad de lograr los objetivos establecidos. En el contexto de la gobernabilidad, la eficacia se mide como la capacidad del gobierno para implementar políticas y programas que alcancen sus metas y respondan a las necesidades de la sociedad. Un gobierno eficaz es aquel que puede establecer y cumplir sus objetivos estratégicos, asegurando así la estabilidad y el desarrollo social y económico.

La gobernabilidad implica la capacidad de las instituciones públicas para gobernar y gestionar los asuntos del Estado de manera eficaz. Un gobierno con alta gobernabilidad es capaz de implementar políticas y programas que cumplan los objetivos y mejoren la calidad de vida de sus ciudadanos (Crozier et al., 1975).

Por otro lado, Aguilar Villanueva (2022) establece una relación directa entre la efectividad y la gobernanza, resumida en los siguientes cinco puntos:

1. Realización de objetivos.
2. Uso efectivo de los recursos.
3. Satisfacción de las necesidades sociales.
4. Sostenibilidad y durabilidad.
5. Evaluación y rendición de cuentas.

La efectividad implica que el gobierno no solo debe proponer políticas y programas, sino también lograr resultados tangibles y positivos. Esto significa traducir las políticas en acciones que resuelvan con efectividad los problemas públicos para los cuales fueron diseñadas, cumpliendo así los objetivos gubernamentales de manera concreta (Aguilar Villanueva, 2022).

Además, el gobierno debe configurar sus recursos disponibles (financieros, humanos, tecnológicos o materiales) de tal manera que maximicen los beneficios para la sociedad. La efectividad de la gobernanza está vinculada a la capacidad de las políticas para producir beneficios sostenibles a largo plazo, incluyendo la creación de estructuras y sistemas que aseguren la continuidad de dichos beneficios más allá de un programa específico o un ciclo político (Aguilar Villanueva, 2022).

Estos elementos reflejan que la efectividad trasciende la mera ejecución de tareas administrativas, enfocándose en la realización de los valores fundamentales del Estado, como la justicia y la libertad, y en la transformación positiva de la sociedad (Aguilar Villanueva, 2022).

Finalmente, la efectividad de la gobernanza, según Kooiman (2005), implica la capacidad de los procesos para generar políticas adecuadas que alcancen los resultados deseados en un contexto de desafíos dinámicos y condiciones cambiantes. Desde esta perspectiva, la efectividad puede analizarse a través de la interrelación de tres variables:

- Adaptabilidad y flexibilidad.
- Inclusión en la toma de decisiones.
- Cumplimiento de objetivos.

Las estructuras de gobernanza deben ser capaces de adaptarse a entornos cambiantes y responder con flexibilidad a los problemas sociales, económicos y ambientales emergentes. Esto implica que dichas estructuras deben evolucionar conforme a las necesidades y las circunstancias, sin perder de vista los objetivos finales. En este contexto, la efectividad se refiere no solo al logro de metas, sino también a la capacidad de los procesos para permitir una participación amplia y representativa de los actores involucrados. Esto incluye a actores gubernamentales, privados y de la sociedad civil, garantizando que todas las voces sean escuchadas y consideradas en el proceso de toma de decisiones.

Para asegurar la efectividad, es fundamental que las políticas y estrategias se diseñen con objetivos específicos y métricas claras de desempeño desde el inicio de cualquier iniciativa de gobernanza (Kooiman, 2005).

En su análisis sobre la gobernanza, Jan Kooiman (2005) introduce el concepto de eficiencia como complemento de la efectividad. Señala que las estructuras de gobernanza no solo deben ser efectivas en el logro de sus metas establecidas, sino también eficientes en el uso de recursos para alcanzar dichos objetivos. Kooiman destaca que la eficiencia se enfoca en el aspecto operativo, mientras que la efectividad se relaciona con los procesos.

La eficiencia se mide por la capacidad de las instituciones para gestionar los recursos públicos de manera óptima, ofreciendo servicios y programas con el menor costo posible sin sacrificar la calidad. Una administración pública eficiente utiliza los recursos disponibles de manera racional y productiva, asegurando que los servicios lleguen a la población con alta calidad y a un costo mínimo. Este enfoque es crucial para mantener la confianza de los ciudadanos en la administración pública³.

Según (IBM, 2000), la eficiencia también tiene características específicas:

- Optimización de recursos.
- Reducción de costos de transacción.
- Evaluación y mejora continua.

Esto implica el uso eficiente de recursos financieros, humanos y naturales. Las estructuras de gobernanza deben diseñarse de manera que eviten redundancias, minimicen el despilfarro y promuevan el uso responsable y sostenible de recursos. La eficiencia en la gobernanza también implica minimizar los costos asociados con la negociación, el cumplimiento y la ejecución de políticas (Kooiman, 2005).

Kooiman (2005) argumenta que la verdadera prueba de las estructuras de

3 La confianza de los ciudadanos en el gobierno se basa en dos aspectos: la legitimidad y la eficiencia (Aguilar, 2022).

gobernanza modernas no radica únicamente en su capacidad para lograr resultados (efectividad) o en su habilidad para conservar recursos (eficiencia), sino en su aptitud para alcanzar ambos objetivos de manera simultánea. Esto resulta esencial en un contexto global caracterizado por la limitación de recursos y las crecientes demandas sociales y ambientales. En este sentido, las políticas y estrategias deben diseñarse de manera que optimicen la relación entre los insumos y los resultados.

La Tabla 2 ilustra cómo cada concepto se vincula con las características necesarias para un desempeño óptimo en el ámbito público, destacando la importancia de ser capaz, saber y ejecutar correctamente para alcanzar la eficacia, la efectividad y la eficiencia.

Tabla 2.

Relación entre Gobernabilidad, Gobernanza, Administración Pública y Desempeño

Concepto	Descripción	Característica	Relación con el desempeño
Gobernabilidad	Capacidad de gobernar	Capaz	Eficaz
Gobernanza	Procesos de toma de decisiones inclusivas y efectivas	Buenas decisiones	Efectivo
Administración pública	Implementación de políticas y gestión de servicios públicos	Buena ejecución	Eficiente

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 3 presenta cómo diversos enfoques metodológicos se relacionan con los tipos de resultados obtenidos y su impacto en el desempeño de las organizaciones públicas y privadas. Esta relación se organiza en cuatro combinaciones específicas.

En la primera combinación, el enfoque mixto integra métodos cualitativos y cuantitativos para ofrecer una evaluación integral. Este enfoque permite analizar tanto la eficacia como la eficiencia. La eficacia se refiere a la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos, evaluando si las metas se cumplen de manera efectiva. Por su parte, la eficiencia mide el uso de los recursos para lograr dichos objetivos, identificando oportunidades para reducir costos y maximizar la productividad. Al emplear un enfoque mixto, las organizaciones pueden evaluar su desempeño de manera holística, asegurando no solo el cumplimiento de los objetivos, sino también su consecución de la forma más óptima posible.

La segunda combinación corresponde al enfoque cuantitativo, que se basa en la recopilación y análisis de datos numéricos mediante el uso de estadísticas y métricas para medir variables. Este enfoque permite realizar mediciones precisas y objetivas del desempeño organizacional. La evaluación cuantitativa facilita la valoración de la efectividad, entendida como el grado en que una organización alcanza sus objetivos y genera los resultados esperados. Además, asegura que las acciones y políticas sean evaluadas con base en resultados tangibles y cuantificables, mejorando así la capacidad de la organización para cumplir sus metas.

En la tercera combinación, el enfoque cualitativo se enfoca en un análisis profundo y detallado de los fenómenos, utilizando técnicas como entrevistas, grupos focales y observaciones. Este enfoque se traduce en análisis, un proceso de descomposición e interpretación de información que permite una comprensión rica y contextual de los datos. En este contexto, el funcionamiento de las organizaciones está vinculado a la capacidad de comprender, interpretar y dotar de significado a las acciones, decisiones y comportamientos. El análisis cualitativo proporciona una perspectiva detallada de las dinámicas internas y externas que afectan a la organización, lo cual es esencial para interpretar contextos complejos y tomar decisiones informadas basadas en significados y realidades específicas.

Seleccionar el enfoque metodológico adecuado en función de los objetivos y necesidades de evaluación de la organización es fundamental. Un enfoque mixto proporciona una evaluación integral de la eficacia y la eficiencia; el enfoque cuantitativo permite realizar mediciones precisas de la efectividad; y el enfoque cualitativo facilita una comprensión profunda y contextual. Cada enfoque ofrece perspectivas y herramientas únicas que resultan críticas para la toma de decisiones y la mejora del desempeño organizacional.

Tabla 3.

Relación enfoque-resultado-funcionamiento de las organizaciones

Enfoque	Resultado	Funcionamiento de las organizaciones
Mixto	Evaluación	Eficacia
Mixto	Evaluación	Eficiencia
Cuantitativo	Medición	Efectividad
Cualitativo	Análisis	Comprensión, interpretación y significado

Fuente: Elaboración propia

Aguilar Villanueva (2022) señala la importancia de utilizar enfoques diversos para determinar la efectividad de la gobernanza. En la siguiente cita, esto se hace evidente:

"Es crucial poder medir de manera efectiva las interacciones entre las unidades causales para evaluar su impacto en la gobernanza y la administración pública" (Aguilar, 2022, p. 142).

En este contexto, el término "medir" implica el uso de técnicas cuantitativas para obtener datos concretos sobre las interacciones entre las unidades causales. Medir consiste en cuantificar estos elementos para analizarlos objetivamente. En el ámbito de la administración pública, medir puede incluir la recopilación de datos sobre la eficiencia de los procesos gubernamentales, la rapidez de las respuestas políticas, la frecuencia de las interacciones entre diferentes departamentos gubernamentales y otros indicadores numéricos que pueden registrarse y compararse.

Por otro lado, el término "evaluar" se refiere al análisis e interpretación cualitativa. Este proceso, más subjetivo y analítico, busca comprender el significado, la forma y el impacto de las interacciones entre las unidades causales dentro del gobierno. Evaluar implica contextualizar los datos, identificar patrones, determinar la efectividad de las políticas y prácticas, y emitir juicios sobre el éxito o fracaso de aspectos específicos de la gobernanza.

En este sentido, Aguilar Villanueva (2022) integra los enfoques cuantitativo y cualitativo para ofrecer una evaluación completa de la efectividad de la gobernanza. Esta integración permite capturar la complejidad y multidimensionalidad de la gobernanza de una manera más holística y profunda.

"Es necesario desarrollar un marco teórico que integre diversas dimensiones de análisis para evaluar la efectividad de la gobernanza. Esto incluye desde las bases normativas y estructurales del Estado hasta los procesos dinámicos y cambiantes que caracterizan la interacción entre diferentes actores y sistemas en la gobernanza contemporánea" (Aguilar, 2022, p. 155).

Esta cita enfatiza la perspectiva de Aguilar sobre la necesidad de un enfoque holístico para evaluar la gobernanza, destacando la complejidad y la interdependencia de múltiples factores en la administración pública.

De lo anterior, se desprende la importancia de integrar enfoques cuantitativos y cualitativos para una evaluación más completa de la gobernanza. La combinación de ambos no solo permite medir resultados, sino también comprender los contextos y procesos que los generan. Esto resulta esencial para las políticas basadas en evidencia, que deben centrarse no solo en el "qué" y el "cuánto" de los resultados, sino también en el "cómo" y el "por qué" que los sustentan.

En la práctica, es posible emplear métodos integrados para llevar a cabo evaluaciones regulares y sistemáticas de la gobernanza. Esto facilita tanto la toma de decisiones informadas como la mejora continua de las políticas y prácticas gubernamentales.

Por ejemplo, en la Tabla 4 se ilustran las relaciones entre diferentes enfoques metodológicos, los resultados obtenidos, el funcionamiento de las organizaciones y su interacción con el gobierno.

El enfoque mixto, que combina métodos cualitativos y cuantitativos, permite una evaluación integral al abordar tanto la eficacia como la eficiencia. La eficacia, entendida como la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos, se vincula directamente con la gobernabilidad, ya que mide la habilidad del gobierno para implementar políticas efectivas y cumplir sus metas. Por su parte, la eficiencia, relacionada con el uso óptimo de los recursos, está más estrechamente ligada a la gobernanza. Una evaluación adecuada de la eficiencia permite analizar la gestión de recursos dentro del gobierno, optimizando los procesos de toma de decisiones y mejorando la administración efectiva.

Desde un enfoque cuantitativo, basado en la recopilación y análisis de datos numéricos, es posible realizar mediciones precisas y objetivas de la efectividad. La efectividad evalúa el grado en que una organización cumple con sus objetivos y genera los resultados esperados, aspectos que se relacionan directamente con la administración pública. Este campo se centra en implementar políticas y programas gubernamentales de manera eficiente, y la medición cuantitativa resulta esencial para evaluar su desempeño, asegurando el cumplimiento de los objetivos establecidos y el beneficio de la población.

El enfoque cualitativo, por otro lado, se centra en un análisis profundo y detallado que proporciona interpretaciones ricas y contextualizadas. Este tipo de análisis resulta particularmente útil para comprender la gobernabilidad, la gobernanza y la administración pública, ya que permite explorar las dinámicas internas y externas que influyen en estos ámbitos. Asimismo, el enfoque cualitativo ofrece una comprensión más completa de los factores subyacentes y las implicaciones de las decisiones gubernamentales, aportando una perspectiva integral y contextualizada fundamental para una toma de decisiones informada y efectiva.

Tabla 4.

Relación enfoque-resultado-funcionamiento de las organizaciones-relación con gobierno

Enfoque	Resultado	Funcionamiento de las organizaciones
Mixto	Evaluación	Eficacia
Mixto	Evaluación	Eficiencia
Cuantitativo	Medición	Efectividad
Cualitativo	Análisis	Comprensión, interpretación y significado

Fuente: Elaboración propia

Disección del significado y componentes de la gobernanza

Para Aguilar (2022), la gobernanza no es simplemente un sinónimo de gobierno; es una acción política y social compleja que implica la interacción constante entre el gobernante y los ciudadanos. En este sentido, la gobernanza moderna demanda una interlocución continua con diversos sectores de la sociedad, con el objetivo de comprender sus percepciones y valoraciones y de construir acuerdos efectivos.

La gobernanza se enmarca en un contexto específico, definido por el espacio y el tiempo social. Esto implica que sus políticas y acciones no pueden ser uniformes ni estandarizadas, ya que deben adaptarse a los valores y circunstancias particulares de cada sociedad. Gobernar exige respetar y reflejar el ordenamiento estatal y los valores fundamentales que guían a la sociedad. Esto, a su vez, requiere una comprensión profunda de las condiciones sociales y temporales en las que se desarrollan las acciones de gobierno (Aguilar, 2022).

Un componente esencial de la gobernanza es su naturaleza intencional. Esta define la orientación de la sociedad, sus valores fundamentales y los fines y objetivos futuros que persigue. Tal orientación no es arbitraria; se basa en un conocimiento detallado de las relaciones causa-efecto que operan tanto en la naturaleza como en la sociedad. En este contexto, la gobernanza se configura como una acción causal que busca proyectar y materializar objetivos sociales valiosos, lo que implica el uso estratégico de datos y conocimientos para abordar problemas sociales críticos (Aguilar, 2022).

En términos de acción social, la gobernanza posee una doble naturaleza. Por un lado, su objetivo principal es proteger las libertades, derechos, bienestar y

seguridad de los ciudadanos. Por otro lado, busca promover que los ciudadanos acepten y respeten las normas legales, así como que contribuyan activamente a la consecución de los objetivos sociales establecidos. Esta dualidad resalta la importancia de la colaboración y la participación activa de los ciudadanos en los procesos de gobernanza (Camou, 2000).

La gobernanza está estructurada por normas legales y éticas que determinan su legitimidad, así como por normas lógicas y metodológicas derivadas del conocimiento científico y tecnológico que garantizan la eficacia de las acciones gubernamentales. Sin un marco normativo sólido y el uso efectivo del conocimiento, la gobernanza no puede ser efectiva. Según Aguilar (2022), la efectividad de la gobernanza depende de su capacidad para realizar acciones informadas y basadas en datos, que aborden los problemas sociales de manera eficaz y costo-efectiva.

Además, Aguilar (2022) resalta la importancia de la participación y la colaboración en la gobernanza moderna. Este enfoque colaborativo se evidencia en la interlocución, el intercambio, la coordinación y la cooperación entre gobiernos y organizaciones civiles y económicas. La gobernanza contemporánea reconoce el valor de las redes, asociaciones, consorcios y alianzas para enfrentar la complejidad de los problemas públicos actuales (Kooiman, 2005). Esta colaboración es esencial para movilizar los recursos necesarios y garantizar que las acciones gubernamentales sean efectivas y representativas de los intereses de la sociedad.

Sin embargo, la gobernanza enfrenta diversos desafíos. Uno de los principales problemas es la desconfianza de los ciudadanos hacia las decisiones gubernamentales. Cuando los ciudadanos perciben que sus opiniones no han sido consideradas o que los costos y beneficios de las políticas no se han distribuido equitativamente, la desconfianza aumenta. Asimismo, surgen desacuerdos sobre la validez y prioridad de los objetivos sociales, así como sobre la idoneidad y costo-efectividad de las acciones gubernamentales. Estos desacuerdos pueden generar ambigüedad e incertidumbre, lo que afecta negativamente la percepción pública de la gobernanza (Camou, 2000).

La gobernanza puede ser percibida como ineficaz si no produce resultados que satisfagan las expectativas ciudadanas de manera costo-efectiva. Aguilar (2022) señala que la legitimidad y la efectividad son pilares fundamentales de la gobernanza. La legitimidad se relaciona con la conformidad de las acciones gubernamentales con las leyes y los valores sociales, mientras que la efectividad se refiere a la capacidad del gobierno para generar resultados tangibles y beneficiosos para la sociedad.

Variables e indicadores de gobernanza

Las variables y los indicadores que constituyen la gobernanza son esenciales para comprender su estructura y evaluar su efectividad en un contexto democrático. El sistema de variables e indicadores presentado a continuación se fundamenta exclusivamente en los postulados de Luis F. Aguilar Villanueva (2022).

1. Variables de la gobernanza
 - a. Ordenamiento normativo del Estado.
 - b. Sistema de conocimiento de la sociedad.
 - c. Relaciones políticas.
 - d. Decisión del agente gubernamental.
2. Indicadores de la gobernanza
 - a. Calidad legislativa.
 - b. Accesibilidad y calidad de datos.
 - c. Participación ciudadana.
 - d. Transparencia y rendición de cuentas.
 - e. Eficacia de la administración pública.
 - f. Calidad del liderazgo gubernamental.

Modelo de medición de la gobernanza propuesto por Aguirre, Infante y de Ita de la Universidad Autónoma de Nuevo León, México

La propuesta subraya la necesidad de superar las mediciones superficiales de gobernanza, profundizando en el análisis de cómo y en qué medida los ciudadanos participan activamente en estos programas, ya sea a través de mecanismos formales o informales. Los autores buscan capturar la esencia de la gobernanza mediante la inclusión y el impacto de la participación ciudadana en la formulación y ejecución de los programas gubernamentales (Aguirre, Infante, & de Ita, 2020).

La premisa central del modelo es que, para obtener una medida completa y significativa de la gobernanza, es fundamental analizar la participación ciudadana no solo de manera agregada, sino también en las operaciones internas de las instituciones, desde la planificación de los programas hasta su evaluación (Aguirre, Infante, & de Ita, 2019)

La metodología propuesta utiliza una serie de indicadores específicos para cuantificar la participación ciudadana en los programas gubernamentales. Este enfoque incluye una fórmula general que calcula la proporción de programas

desarrollados con participación ciudadana frente al total de programas creados por la institución. El modelo asigna un valor numérico, representado como un coeficiente entre 0 y 1, que indica el grado de participación ciudadana en la gobernanza de una institución, reflejando así la esencia de la gobernanza participativa (Aguirre, Infante, & de Ita, 2019).

Aguirre, Infante, & de Ita, (2020) proponen en el modelo cuatro indicadores específicos para capturar distintas dimensiones de la participación ciudadana en la gobernanza:

1. Indicador de gobernanza pública procedente de la participación ciudadana no institucionalizada (IG1): Mide la proporción de programas desarrollados con la ayuda de ciudadanos de manera no formalizada o no estructurada por marcos legales o institucionales específicos.
2. Indicador de gobernanza pública procedente de la participación ciudadana institucionalizada (IG2): Evalúa la cantidad de programas desarrollados con participación ciudadana que se formaliza a través de mecanismos como consejos consultivos o consejos ciudadanos.
3. Indicador de gobernanza pública procedente de la participación ciudadana no vinculante (IG3): Calcula la proporción de programas que incluyen participación ciudadana en un modo consultivo o de sugerencia, sin obligatoriedad en la incorporación de dichas aportaciones.
4. Indicador de gobernanza pública procedente de la participación ciudadana vinculante (IG4): Se refiere a la cantidad de programas desarrollados con participación ciudadana que tiene un carácter obligatorio, donde las contribuciones de los ciudadanos deben ser incorporadas en los programas.

La propuesta incluye la elaboración de un índice de gobernanza (IG) que promedia diversos indicadores para ofrecer una medida integral de la participación ciudadana en la gobernanza, utilizando un enfoque de "media de medias". Además, plantea la posibilidad de medir el grado de cumplimiento de los programas gubernamentales y su impacto social, reconociendo, no obstante, las complejidades y limitaciones inherentes a estas mediciones. Entre estas, se destacan la diversidad y la especificidad contextual como factores críticos en la evaluación de la gobernanza.

Desde una perspectiva cuantitativa, se propone una fórmula matemática para calcular un cociente que refleje el grado de participación ciudadana en los programas gubernamentales. Este cociente se obtiene dividiendo el número de programas elaborados con la participación de ciudadanos (numerador) por el total de

programas desarrollados por la institución gubernamental evaluada (denominador). El resultado es un coeficiente que varía entre 0 y 1: un valor de 1 indica la máxima participación ciudadana (es decir, todos los programas han sido desarrollados con participación ciudadana), mientras que un valor de 0 refleja la ausencia total de dicha participación en la elaboración de programas (Aguirre, Infante, & de Ita, 2019).

La fórmula para el primer indicador (IG1) se define como:

$$IG1 = \frac{PCnol}{PI}$$

Donde:

- IG1 es el indicador de gobernanza uno, enfocado en la participación ciudadana no institucionalizada (no formal).
- PCnol representa el número de programas elaborados con participación ciudadana no institucionalizada.
- PI es el total de programas existentes en la institución gubernamental objeto de evaluación.

Desde la obtención de los indicadores anteriores es posible elaborar un índice de gobernanza bajo la fórmula:

$$IG = \frac{(IG1 + IG2 + IG3 + IG4)}{4}$$

Este enfoque parte de la premisa de que una gobernanza efectiva requiere no solo la creación de programas gubernamentales, sino también la integración activa de los ciudadanos en su desarrollo. Al cuantificar este aspecto, el indicador proporciona una medida tangible del grado en que las instituciones gubernamentales incorporan la participación ciudadana en su trabajo, reflejando así un aspecto esencial de la calidad de la gobernanza y, en última instancia, de la democracia (Aguirre, Infante, & de Ita, 2019).

Para completar esta propuesta, es necesario seguir una secuencia lógica y deseable. Esto implica que, además de generar indicadores de gobernanza relacionados con la participación ciudadana en la elaboración de programas gubernamentales, se debe evaluar el cumplimiento de los productos específicos de cada programa y, posteriormente, analizar los resultados en términos de su impacto social.

En cuanto a la evaluación del cumplimiento de cada programa, se recomienda utilizar una fórmula que calcule un coeficiente basado en el número de programas ejecutados (dividendo) dividido por el número total de programas planificados y presupuestados (divisor). La expresión algebraica correspondiente es:

$$IC = \frac{Pe}{Ppp}$$

Donde:

- IC es el Indicador de Cumplimiento de los productos de cada programa,
- Pe es el número de Programas ejecutados (deberían contabilizarse solo los ejecutados al cien por ciento),
- Ppp es el número de Programas planeados y presupuestados.

Esta fórmula evalúa el grado de cumplimiento de la gobernanza, siempre que los programas hayan sido planificados con participación ciudadana. En caso contrario, la fórmula solo reflejaría el grado de cumplimiento de los programas gubernamentales, sin considerar el componente de participación ciudadana.

Para una evaluación más integral, un índice que mida adecuadamente el grado de cumplimiento de la gobernanza debería incluir tanto los programas planificados con participación ciudadana como aquellos que fueron ejecutados con la misma, siempre y cuando dicha participación haya sido parte de la planificación original.

La fórmula correspondiente para este último indicador se define como:

$$ICG = \frac{(IG+PePC)/2}{Ppp}$$

Donde:

- ICG es el Indicador de Cumplimiento de Gobernanza,
- PePC es el número de Programas ejecutados con Participación Ciudadana (deberían contabilizarse solo los ejecutados al cien por ciento),
- Ppp es el número de Programas planeados y presupuestados.

Limitaciones del método propuesto

Las limitaciones que se exponen a continuación destacan la necesidad de desarrollar metodologías más integrales que combinen enfoques cuantitativos y cualitativos. Estas metodologías deberían considerar una amplia gama de factores y variables para lograr una evaluación más precisa y útil de la gobernanza.

La fórmula propuesta no asigna ponderaciones específicas a la participación ciudadana en la elaboración o ejecución de los programas. Esto implica que no distingue si la participación fue mínima o significativa, ni evalúa su impacto en el desarrollo del programa. Además, el Índice de Gobernanza (IG) no diferencia entre la participación ciudadana vinculante (obligatoria según un marco legal) y la no vinculante (voluntaria o consultiva). Asimismo, el Índice de Cumplimiento de Gobernanza (ICG) no otorga mayor peso a los programas ejecutados con participación ciudadana bajo modalidades como mandato de ley, concesión, acuerdo o voluntariado. Esta falta de diferenciación puede derivar en una evaluación superficial que no capture el verdadero valor ni el impacto de la participación ciudadana. Para una evaluación más precisa y equitativa, es fundamental considerar estas diferencias y asignar ponderaciones adecuadas según la profundidad y naturaleza de la participación.

El modelo propuesto se basa exclusivamente en un enfoque cuantitativo, lo que puede limitar la comprensión integral de la gobernanza. Aunque mide la cantidad de programas planeados y ejecutados, omite aspectos cualitativos como la satisfacción ciudadana, la calidad de los procesos de participación o la efectividad de los programas implementados. Este enfoque puede resultar insuficiente para reflejar la complejidad y riqueza de las dinámicas de gobernanza, subrayando la importancia de incorporar métodos cualitativos que proporcionen un contexto más holístico y permitan una comprensión más profunda de los procesos y resultados.

Un aspecto crítico del planteamiento actual es que contabiliza cuántas veces participaron los ciudadanos en la creación de programas, pero no evalúa si esa participación incrementó efectivamente la calidad o efectividad de los programas. Es decir, no se mide el impacto de la participación ciudadana en términos de mejoras en la implementación, efectividad o resultados finales de los programas. Sin este análisis, se corre el riesgo de valorar la participación únicamente por su frecuencia, ignorando su contribución real al éxito de los programas.

Finalmente, las fórmulas propuestas no consideran la profundidad ni la calidad de los programas. Un programa puede ejecutarse completamente según lo planeado, pero esto no garantiza que sea de alta calidad ni que aborde adecuadamente las necesidades o problemas que busca resolver. Una evaluación adecuada debe incluir

criterios de calidad y profundidad para asegurar que los programas no solo se completen, sino que también sean efectivos y relevantes.

El perfil de los ciudadanos que participan en la generación de programas es un factor fundamental que no se contempla en las fórmulas propuestas. Aspectos como la diversidad, experiencia, conocimientos y representatividad de los participantes pueden influir de manera significativa en la calidad y efectividad de los programas. Ignorar estos factores podría conducir a una evaluación incompleta, ya que se asumiría que toda participación ciudadana tiene el mismo valor, sin reconocer las diferencias en las contribuciones según el perfil de los participantes.

Cómo debería configurarse un modelo de evaluación de la gobernanza

Para configurar un modelo de evaluación de la gobernanza, es fundamental integrar enfoques cuantitativos y cualitativos para obtener una visión integral y precisa del desempeño de las instituciones gubernamentales. Como primer paso, se deben definir claramente los objetivos, como: mejorar la transparencia, fortalecer la rendición de cuentas, incrementar la participación ciudadana, optimizar la eficiencia, garantizar la equidad y asegurar el cumplimiento legal.

Un modelo de evaluación debe contemplar diversas dimensiones clave, como la transparencia, la rendición de cuentas, la participación ciudadana, la eficiencia, la equidad y la legalidad. Estas dimensiones proporcionan un marco sólido para medir la gobernanza.

La recolección de datos emplea múltiples fuentes, como documentación oficial, encuestas, entrevistas y observaciones directas. El enfoque cuantitativo se apoya en análisis estadísticos y encuestas estructuradas, mientras que el enfoque cualitativo recurre a entrevistas en profundidad, grupos focales y análisis de contenido. Esta combinación asegura una evaluación robusta y comprensiva.

La implementación del modelo incluye un plan de evaluación continuo, con revisiones periódicas, como evaluaciones semestrales o trimestrales, lo que se conoce como seguimiento continuo o *tracking*. Este proceso permite a los gobiernos y administradores públicos no solo evaluar el estado actual de sus políticas y prácticas, sino también realizar ajustes proactivos basados en datos y retroalimentación o *feedback* constante.

El seguimiento continuo no es solo un mecanismo de recolección de datos, sino una estrategia integral que promueve la mejora, la adaptabilidad y la eficiencia en la administración pública. Al adoptar este enfoque, los gobiernos pueden responder

de manera más efectiva a las necesidades y expectativas de la sociedad, asegurando una gobernanza tanto efectiva como inclusiva.

El seguimiento continuo puede ofrecer numerosos beneficios para la gobernanza:

- **Mejora continua basada en evidencia:** Permite la optimización constante de las políticas y prácticas gubernamentales mediante el uso de datos y análisis rigurosos.
- **Adaptabilidad acelerada:** Facilita la rápida adaptación de las políticas gubernamentales a los cambios en los contextos social, económico y político.
- **Gestión fundamentada en datos:** Fomenta una cultura donde las decisiones gubernamentales se basan en información integral y confiable, en lugar de intuiciones o tradiciones.
- **Promoción de la inclusión:** Garantiza que las políticas y prácticas no solo sean evaluadas por su efectividad general, sino también por su impacto en diferentes grupos de la sociedad.
- **Transparencia y rendición de cuentas:** Establece responsabilidades claras para los equipos de evaluación y asegura los recursos necesarios. Los resultados son analizados con herramientas estadísticas y técnicas cualitativas, y se presentan en informes claros y accesibles que se comparten con todas las partes interesadas a través de publicaciones y conferencias.

Además, el modelo debe incorporar mecanismos de retroalimentación y revisión periódica para garantizar su relevancia y eficacia. Al combinar métodos cuantitativos y cualitativos, este enfoque mixto proporciona una evaluación detallada y equilibrada del desempeño gubernamental, promoviendo la mejora continua y el fortalecimiento de las instituciones públicas.

En un modelo de evaluación de la gobernanza basado en un enfoque mixto, las dimensiones cuantitativa y cualitativa aportan diferentes tipos de información, cada una con su propio enfoque y utilidad para lograr una comprensión integral del desempeño gubernamental.

La sección cuantitativa puede generar datos estadísticos tales como:

1. **Datos numéricos y métricas objetivas**, que permiten una evaluación precisa y comparativa de diversos aspectos de la gobernanza.
 - *Ejemplo:* Porcentaje de documentos públicos accesibles, número de auditorías realizadas, frecuencia de informes de desempeño, costos operativos por unidad de producto, tiempo promedio para completar tareas administrativas, entre otro
2. **Indicadores de cumplimiento de objetivos específicos y eficiencia en el uso de recursos**, que permiten medir el desempeño institucional
 - *Ejemplo:* Índices de eficiencia y efectividad, tasas de participación ciudadana, proporción de recursos distribuidos equitativamente, número de infracciones legales registradas, porcentaje de cumplimiento regulatorio.
3. **Tendencias y comparaciones**, que facilitan la identificación de patrones a lo largo del tiempo y permiten realizar comparaciones entre diferentes periodos o entre distintas entidades gubernamentales
 - *Ejemplo:* Evolución del acceso a la información pública a lo largo de los años, comparaciones de eficiencia entre departamentos o regiones.
4. **Benchmarking**, es decir, el establecimiento de estándares o referencias contra los cuales se pueden evaluar los resultados actuales
 - *Ejemplo:* Comparación con estándares nacionales o internacionales de transparencia y rendición de cuentas.

La sección cualitativa puede proporcionar información clave para comprender las causas, razones, obstáculos y demás factores conductuales que influyen en la eficiencia de los programas gubernamentales.

1. **Contexto y profundidad:** Permite una comprensión más rica y contextualizada de los datos cuantitativos, al explorar las razones subyacentes de los resultados y cómo estos son percibidos e influenciados por los distintos actores
 - *Ejemplo:* Percepciones y opiniones de los ciudadanos sobre la transparencia gubernamental; experiencias de los funcionarios públicos con los procesos de rendición de cuentas.
2. **Perspectivas y opiniones:** Ofrece información diversa que contribuye a entender mejor las expectativas, vivencias y percepciones de las partes

interesadas

- *Ejemplo:* Testimonios de ciudadanos sobre su participación en consultas públicas; opiniones de expertos sobre la equidad en la distribución de recursos.
- 3. **Interpretación y significado:** Facilita la interpretación de los resultados cuantitativos dentro de un marco más amplio, generando narrativas que explican y dan sentido a los datos
 - *Ejemplo:* Análisis del impacto de la eficiencia administrativa en la percepción ciudadana sobre la gobernanza; interpretación de los efectos del cumplimiento regulatorio en la confianza pública.
- 4. **Identificación de problemas y propuestas de solución:** Ayuda a detectar problemáticas no evidentes en los datos cuantitativos y a sugerir soluciones fundamentadas en la experiencia y aportes de los actores involucrados
 - *Ejemplo:* Dificultades percibidas en la implementación de políticas de transparencia; sugerencias de ciudadanos y funcionarios para mejorar la participación y la rendición de cuentas.

Conclusión

La efectividad de la gobernanza no puede atribuirse a un único factor, sino que emerge de la interacción compleja entre diversas variables de naturaleza económica, social, administrativa y cultural. Esta multiplicidad de factores interrelacionados, sumada a la temporalidad inherente a los efectos de las políticas públicas, confiere a la evaluación de la gobernanza un carácter intrínsecamente complejo.

En este contexto, la adopción de enfoques metodológicos mixtos para la evaluación de la eficiencia organizacional en el ámbito gubernamental resulta fundamental. La combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas permite una aproximación comprensiva y multifacética al análisis del desempeño institucional. Mientras los métodos cuantitativos facilitan la medición objetiva mediante indicadores estandarizados, los enfoques cualitativos permiten captar dimensiones subjetivas, como las percepciones, experiencias y contextos que inciden en la implementación y los resultados de las políticas públicas.

El diseño de un modelo de evaluación de la gobernanza puede sustentarse en un enfoque mixto, el cual ofrece una perspectiva integradora que articula la medición de la eficiencia con el análisis de los procesos institucionales. Este enfoque

posibilita la triangulación de datos, incrementando la validez interna y externa de los hallazgos, y permite abordar de forma simultánea los aspectos descriptivos y explicativos de los fenómenos observados.

Desde una perspectiva operativa, la eficiencia se concibe como la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos. Su evaluación en el marco de la gobernanza requiere la identificación y análisis de insumos —tales como recursos financieros, humanos y materiales— y productos, entendidos como bienes, servicios o beneficios generados. A través del empleo de indicadores cuantitativos, es posible establecer métricas comparables del desempeño, mientras que el análisis cualitativo de procesos permite identificar cuellos de botella, ineficiencias operativas y oportunidades de mejora.

El desempeño de las organizaciones públicas se evalúa, en gran medida, por su capacidad para gestionar los recursos de forma eficiente y alcanzar los objetivos institucionales. Este análisis incluye tanto la asignación y uso de los recursos como la implementación de políticas, examinando los vínculos entre los procesos internos y los resultados alcanzados. En este sentido, la eficiencia no debe entenderse únicamente como una cuestión técnica, sino también como un componente central de la calidad de la gobernanza.

La gobernanza, entendida como el conjunto de procesos, estructuras y mecanismos mediante los cuales se adoptan e implementan decisiones colectivas, mantiene una relación directa con la eficiencia institucional. Una gobernanza efectiva se caracteriza por la transparencia en la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la participación ciudadana. La incorporación de la ciudadanía en los procesos evaluativos contribuye a garantizar la pertinencia y legitimidad de las políticas públicas. Asimismo, la cooperación intersectorial —entre distintos niveles de gobierno y sectores sociales— constituye un factor clave para potenciar la eficiencia y la efectividad en la provisión de bienes y servicios públicos.

En conclusión, la evaluación de la eficiencia organizacional mediante enfoques mixtos representa una herramienta analítica robusta para fortalecer la gobernanza pública. Al integrar datos cuantitativos y cualitativos, se posibilita una comprensión más profunda, equilibrada y contextualizada del desempeño institucional. Esta estrategia metodológica no solo favorece la mejora continua de la gestión pública, sino que también contribuye al fortalecimiento de la confianza ciudadana en las instituciones gubernamentales, promoviendo una administración más eficiente, transparente y orientada al bienestar colectivo.

Referencias

- Aguilar Villanueva, L. (2022). Acerca del Gobierno. Propuesta de teoría. Tirant lo Blanc.
- Aguirre, J., Infante, J. M., & de Ita, L. (abril, 2019). Medir la gobernanza: un acto a favor de la calidad de la democracia. *Gobernanza* (45), 25-58. <https://www.aigob.org/2019/04/09/medir-la-gobernanza-un-acto-a-favor-de-la-calidad-de-la-democracia/>
- Aguirre Sala, J. F., Infante Bonfiglio, J. M., & de Ita Rubio, B. L. (2020). La capacidad de respuesta estatal a la voluntad ciudadana como indicador de gobernanza en la calidad de la democracia participativa. Colofón SA de CV.
- Barabasi, A. L. (marzo, 2019). What We Can Learn From People Who Succeed Late In Life. Forbes Editorial (marzo, 2019) <https://www.forbes.com/sites/nextavenue/2019/03/12/what-we-can-learn-from-people-who-succeed-late-in-life/#1a4723910141>
- Camou, A. (2020). Gobernabilidad y democracia. Instituto Nacional Electoral.
- Crozier, M., Huntington, S., & Watanuki, J. (1975). The Crisis of Democracy. Report on the Governability of democracies to the Trilateral Commission. University Press.
- Cuevas, J. (2015). EL Kamasutra de la innovación. Guía disruptiva para transformar vidas y negocios. Penguin Random House.
- DeGraff, J. (2017). The Innovation Code: The Creative Power of Constructive Conflict. Berrett-Koehler Publisher.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (1994). Handbook of Qualitative Research. Sage.
- Díaz Thome, L. (2021). Mix and Match. Una alternativa de solución para potenciar la tasa de éxito de las innovaciones en el mercado. Tesis de grado.
- Drucker, P. (2002). Escritos Fundamentales. El management. Sudamericana.
- Friedman, M. (2002). Capitalism and Freedom: Fortieth Anniversary Edition. University of Chicago Press.
- Fund For Peace. (2023). Fragil State Index. Fund for peace.
- Hall, T. (2016). Breakthrough Innovation. Nielsen.
- Harvard Business Review. (19 de Octubre de 2015). To Encourage Innovation, Stop Punishing Failure. Harvard Business Review.
- IBM. (2000). Guía para el Desarrollo de Software en IBM. IBM.
- Kooiman, J. (2005). Gobernar en Gobernanza. En A. Cerrillo i Martínez (Coord.), *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia* (pp. 83-99). Instituto Nacional de Administración Pública.
- Ries, E. (2011). El Método Lean Startup (Vols. ISBN-10: 842340949X). Deusto México.
- Rohrer, C. (2014). When to Use Which User-Experience Research Methods. Norman Nielsen Group.

- Schwaber, K. y. (2016). La Guía Definitiva de Scrum: las Reglas del Juego. Scrum Org.
- Scriven, M. (1991). Evaluation Thesaurus (4th ed.). Sage.
- Stevens, S. (1951). Handbook of Experimental Psychology. Wiley.
- Zamitz, H. (2021). Un balance de gestión gubernamental. Enrique Peña Nieto (2012-2018).
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.