

# **GOBERNANZA Y SOSTENIBILIDAD: DOS CONCEPTOS PARA EL IMPULSO DE LA GESTIÓN PÚBLICA EFICIENTE**

*GOVERNANCE AND SUSTAINABILITY: TWO CONCEPTS  
FOR THE PROMOTION OF EFFICIENT PUBLIC  
MANAGEMENT*

---

autores

**Lorenzo Portocarrero Sierra\***

**Jordi Morató Farreras\*\***

**Yany Rincón Quintero\*\*\***

**Juan Gabriel Vanegas López\*\*\*\***

---

Artículo recibido el día 2 de abril de 2021  
y aceptado el día 09 de junio de 2021

## RESUMEN

La gobernanza y la sostenibilidad son dos aspectos con miras a proveer a las organizaciones herramientas gerenciales que posibiliten una gestión eficiente con la participación articulada del Estado-nación, la empresa privada y la sociedad civil. Esta investigación tiene como objetivo explicar estos dos constructos como factores que impulsan una gestión pública eficiente. Se establece como una investigación enmarcada en un paradigma holístico o de comprensión integrada, posibilitando la unificación desde la fenomenología, el estructuralismo y el racionalismo. Es una investigación de tipo explicativa, bajo un diseño no experimental, contemporáneo, documental, bibliográfico, bibliométrico y transeccional descriptivo. El principal hallazgo muestra que la gestión pública eficiente está llamada a ser una aplicación ponderada en correspondencia con la gobernanza y con la sostenibilidad, con el fin de garantizar el bienestar, la prosperidad, la equidad, la justicia y la paz social, desde donde se mire.

**PALABRAS CLAVE:** gobernanza, sostenibilidad, gestión pública eficiente, análisis de contenido, análisis bibliométrico

## ABSTRACT

Governance and sustainability are two aspects aimed at providing organizations with managerial tools that enable efficient management with the articulated participation of the nation-state, private enterprise and civil society. The research aims to explain these two constructs as factors that drive efficient public management. It is established as a research framed in a holistic paradigm or of integrated understanding, making possible the unification from phenomenology, structuralism and rationalism; it is an explanatory type of research, under a non-experimental, contemporary, documentary, bibliographic, bibliometric, descriptive and cross-sectional design. The main finding shows that efficient public management is called to be a weighted application in correspondence with governance and sustainability in order to guarantee well-being, prosperity, equity, justice and social peace, from wherever it is seen.

**KEY WORDS:** governance, sustainability, efficient public management, content analysis, bibliometric analysis

---

\* El estudio está enmarcado en el proyecto de investigación: Evaluación de proyectos de transformación socioambiental en Antioquia-Colombia en correspondencia con el desarrollo sostenible; desarrollado de manera conjunta por la Universitat Politècnica de Catalunya y el Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria, en articulación con la Línea de Investigación: Gestión y Estudios Organizacionales del Grupo de Investigación Research and Enterprise Development, Categoría A, Colciencias.. Correo electrónico: loposi@yahoo.com. ORCID: 0000-0002-3419-5112.

\*\* Universitat Politècnica de Catalunya. Correo electrónico: jordi.morato@upc.edu. ORCID: 000-0003-2588-8846.

\*\*\* Tecnológico de Antioquia. Institución Universitaria. Correo electrónico: yanyn.rincon@tdea.edu.co. ORCID: 0000-0003-2427-3161

\*\*\*\* Tecnológico de Antioquia. Institución Universitaria. Correo electrónico: jvanegas1@tdea.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1955-0195>

## 1. INTRODUCCIÓN

Cada día se hace más necesario abordar en las organizaciones los componentes de gobernabilidad, gobernanza y gestión eficiente, los cuales resultan cónsonos en aplicabilidad con las empresas privadas. No obstante, el sector público y las empresas del Estado, parece que aún no tienen suficiente claridad en torno a estos conceptos, los cuales se complejizan ante la necesidad de afianzar los aspectos de responsabilidad social y desarrollo sostenible para proveer a las organizaciones, sin menoscabo de su naturaleza, de herramientas para afrontar de manera armónica y articulada los desafíos sociales, económicos y medioambientales en el contexto glocal.

En tal sentido, la gestión pública requiere generar mayor credibilidad, transparencia y confianza, brindando solución oportuna a las problemáticas sociales, económicas y medioambientales de su entorno real, siendo que a menudo no resulte una tarea fácil, en virtud de disponer a nivel del gobierno-Estado con las capacidades para responder de manera eficiente a dichas problemáticas; es así como emerge la necesidad de articulación del Estado con organizaciones no gubernamentales, empresas privadas y ciudadanos organizados, en el ánimo de cocrear fórmulas para innovar (Sørensen, Bryson y Crosby, 2021), desarrollar y brindar opciones de solución a las problemáticas, retos, demandas y desafíos de su gestión.

En tal sentido, la gobernanza y la sostenibilidad como paradigmas contemporáneos convergen sinérgicamente para impulsar la gestión pública eficiente y hacer frente a problemáticas como: la existencia de brechas sociales, desigualdades e inequidades de trato, género, religión; las asimetrías en la asignación de recursos, los niveles de

pobreza, desempleo, las problemáticas migratorias cada vez más exacerbadas a nivel mundial, las problemáticas de hambre y malnutrición, el cambio climático, los problemas de administración de los recursos naturales renovables y no renovables, el calentamiento global, el tratamiento de desechos y elementos tóxicos, llaman a la reflexión ante la necesidad que tienen los gobiernos-estados de acudir a la sociedad civil organizada, la empresa privada y las organizaciones no gubernamentales para buscar soluciones conjuntas, dada la incapacidad de responder de un solo órgano Estado-nación.

Lo anterior ratifica lo señalado por Cruz-Vargas y Díaz-Navarro (2020, p. 5):

Producto de todos estos aspectos negativos surge una nueva gestión pública que busca mejorar la percepción de la sociedad para con la gestión pública de manera que puedan trabajar ambas partes en la búsqueda de la mejora de sus condiciones, dejando atrás el pasado, y viviendo el presente, un presente continuo y cambiante generado por el crecimiento acelerado de la sociedad y la economía que no permite a la administración pública a pensar demasiado en el futuro, sino en poder mantenerse en el presente desarrollando aspectos positivos que permitan lograr objetivos y planes que puedan ser ejecutados a cabalidad.

Lo anterior permite orientar la presente investigación a partir de la pregunta problemática: ¿de qué manera la gobernanza y la sostenibilidad impulsan una gestión pública eficiente?; estableciendo como objetivo general: explicar los conceptos de gobernanza y sostenibilidad como factores que impulsan una gestión pública eficiente; para lo cual se propone: describir los aspectos clave del concepto de gobernanza, describir los componentes de una gestión pública eficiente, analizar

la correspondencia de los componentes de una gestión pública eficiente con la gobernanza y la sostenibilidad, y explicar los factores de gobernanza y sostenibilidad que impulsan una gestión pública eficiente.

La presente investigación se considera de necesario desarrollo para aportar elementos conceptuales y de reflexión que contribuyan al afianzamiento de la gestión pública eficiente, a partir de la comprensión aplicada de los aspectos de gobernanza y sostenibilidad, en el ámbito de las entidades públicas y empresas del Estado.

El estudio está enmarcado en el proyecto de investigación: Evaluación de proyectos de transformación socioambiental en Antioquia-Colombia en correspondencia con el desarrollo sostenible; desarrollado de manera conjunta por la *Universitat Politècnica de Catalunya* y el Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria, en articulación con la Línea de Investigación: Gestión y Estudios Organizacionales del Grupo de Investigación *Research and Enterprise Development*, Categoría A, Colciencias.

La investigación queda delimitada temporalmente al período comprendido entre agosto de 2018 y junio de 2019, al tiempo que la observación de documentos se realizará en asocio con los conceptos de gobernanza, sostenibilidad y gestión pública eficiente, en la base de datos Scopus, en una ventana de observación desde 2001 a abril de 2019. Aparte de esta introducción, el artículo se estructura en cinco secciones. La segunda expone las consideraciones teóricas conceptuales en torno a la gobernanza, la sostenibilidad y la gestión pública eficiente. La tercera presenta el enfoque metodológico seguido, después de lo cual se analizan y discuten los principales resultados. Por último, se esbozan algunas conclusiones.

## 2. CONSIDERACIONES TEÓRICAS CONCEPTUALES

### 2.1. Estado del arte

En la revisión de literatura sobre la construcción del *estado del arte* se han considerado diversos trabajos en torno a la gobernanza, la sostenibilidad y la gestión pública eficiente para poner en contexto la investigación, considerando artículos de investigación publicados en revistas científicas indexadas.

En primer lugar, se presenta una publicación reciente de Zegarra; Olano, Lluncor y Cacho (2021), bajo el título: El valor público, característica fundamental en la nueva gestión pública; la cual tuvo por objetivo analizar el valor público como característica fundamental en la nueva gestión pública, a partir de un estudio cuantitativo con una participación de 375 funcionarios, en correspondencia con un muestreo no probabilístico, bajo un nivel de confianza del 95%, aplicando la técnica de la encuesta con base en un cuestionario con escala *Likert* aplicado bajo la metodología presencial y online.

Los resultados de Zegarra (2021) permiten observar cómo las instituciones de servicios públicos actúan recurrentemente bajo la improvisación, sin una instauración del valor público. Las improvisaciones que demandan instituir vínculos con los habitantes se observan insuficientes y con predisposición a la baja. En tal sentido, concluye que la generación de valor público correlaciona con el logro de resultados desafiantes, impulsando el desarrollo de competencias, la dirección centrada en el control de gestión, asignación de recompensas y una cultura de mejora continua. Entre los aportes más relevantes de esta investigación al presente estudio está el reconocimiento de que incluso en organizaciones de administración pública se hace

posible generar valor y esto establece un soporte para la sostenibilidad y la gestión pública eficiente.

En segundo lugar, se observa el artículo *La gestión pública como clave en el fortalecimiento de las empresas del Estado. ¿Utopía o realidad?*, desarrollado por Cruz-Vargas y Díaz-Navarro (2020), el cual tuvo como objetivo analizar la gestión pública como clave para el fortalecimiento de las empresas del Estado, desarrollada con base en una metodología documental y bibliográfica, cuyos resultados se centraron en la gestión pública, su evolución, y las aportaciones de la nueva gestión pública en América Latina.

Entre los hallazgos y conclusiones Cruz-Vargas y Díaz-Navarro (2020), señalan que en América Latina existe un grave problema de falta de ética a nivel de gestión pública que genera un descontento social, producto de la mala administración de los recursos económicos para el fortalecimiento de las empresas del Estado, que causa una inadecuada prestación de servicios, descontento y apatía de los ciudadanos por la insatisfacción presente en ellos en virtud de la corrupción, la poca habilidad de sus funcionarios y mal manejo de sus funciones, lo que genera la disfuncionalidad en las empresas del Estado. Las aportaciones de este estudio orientan la necesaria visión de adecuar a los órganos e instituciones de la administración pública en torno a las aportaciones de la Nueva Gestión Pública y la Gestión Pública Eficiente para fortalecer la dinámica de la administración pública.

En tercer lugar, se presentan las consideraciones de Folleco y Legarda (2020), en su artículo *La Administración Pública: Descenso de la burocracia, la nueva gestión pública y gobernanza en América Latina*; el cual tuvo como propósito analizar el descenso de la burocracia considerando los aspectos clave de las corrientes ortodoxas y heterodoxas que orientan

el surgimiento de la Nueva Gestión Pública, desarrollado a partir de un estudio descriptivo bajo un diseño documental a partir del cual se explican las diversas perspectivas de la administración pública en el contexto latinoamericano.

Por su parte, Folleco y Legarda (2020) establecen importantes sustentos para el respaldo de la sostenibilidad de las políticas públicas y la incorporación de actores sociales mediante la simplificación de procedimientos y prácticas para el mejoramiento de la gestión gubernamental con soporte en la aplicación y uso de tecnologías de la comunicación y la información, orientada en estrategias para la recuperación de la confianza política y ciudadana en propiciación de la democracia y el desarrollo social y productivo; generando importantes aportaciones desde la perspectiva teórico conceptual de categorías como Nueva Gestión Pública NGP, Políticas Públicas, Gobernanza y Gobernabilidad que dan paso a nuevos estilos de dirección y participación para mejorar y optimar la calidad de vida ciudadana.

También se presenta la investigación de Grossi; Meijer y Sargiacomo (2020), donde plantean que la gobernanza en el ámbito urbano exhibe tres enfoques teóricos: los prescriptivos, que destacan el potencial de las ciudades inteligentes; los críticos, que critican las ciudades inteligentes desde una perspectiva neomarxista; y, por último, los estudios empíricos, que analizan los patrones emergentes de la gobernanza urbana mediada por la tecnología. Este último concepto capta cada vez más el interés de los investigadores dada la mediación existente de la tecnología entre los ciudadanos y los gobiernos locales para avanzar en el desarrollo sostenible (Tomor et al., 2019).

Fue considerado también el artículo *Síntesis evolutiva de la Administración Pública con la vincula-*

ción de Gobierno Abierto, Gobernanza y la Nueva Gestión Pública como paradigma, desarrollado por Sulca; Osejo y Mantilla (2020); el cual tuvo como propósito analizar la evolución conceptual de la administración pública en correspondencia con diversas perspectivas teóricas y la incorporación de nuevos paradigmas, como Gobierno Abierto, Gobernanza y gestión pública, derivado de una metodología descriptiva documental.

Entre las aportaciones de Sulca (2020), comprensión conceptual, su abordaje como sujeto de estudio y el abordaje desde las ciencias políticas, el derecho, las ciencias empresariales, y en atención a la evolución del pensamiento administrativo público, donde se reconocen tres épocas: la ortodoxa, la heterodoxa y la contemporánea. En este sentido, los autores aportan señalan al Gobierno abierto, la Gobernanza y la Nueva Gestión Pública como los paradigmas disciplinares que orientan la época o momento contemporáneo que impulsa reformas administrativas orientadas a partir de la transparencia, la rendición de cuentas, la participación ciudadana y las tecnologías de comunicación e información para impulsar el logro de resultados y la eficiencia.

Resulta de interés observar la aportación de Castillo (2019), titulada: Hacia un modelo de gobernanza en red que asuma la mayor complejidad; cuyo objetivo fue analizar los aspectos relacionados con la gobernanza en las políticas de inclusión social en el ámbito de la provincia de Málaga (España), a partir de una revisión bibliográfica y documental y la realización de entrevistas semiestructuradas. Entre los hallazgos de Castillo (2019) se puede apreciar cómo los actores consultados demandan otro modo de hacer, desde que puedan interactuar en red de forma sostenida, para así evitar sentirse deslegitimados ante una ciudadanía que percibe los servicios como descoordinados. Se presentan

tres características: la naturaleza multinivel, la interdependencia y la institucionalidad; al tiempo que refuerza que las buenas prácticas están fundamentadas en coaliciones, coordinación, cooperación público-privada, comunicación y promoción y liderazgo; ratificando como aporte una mirada transitoria del modelo burocrático a un modelo relacional y multinivel.

Es pertinente observar las apreciaciones de Mohammed; Kude y Shanta (2018), denominado: The dimensions of governance on achieving the goals of strategic Project management, traducido como Las dimensiones de la gobernanza en el logro de los objetivos de la gestión estratégica del proyecto; el cual tuvo como objetivo identificar el impacto de las dimensiones de gobernabilidad de la transparencia, la imparcialidad y la independencia, como una variable independiente en la gestión del proyecto; desarrollado a partir de métodos estadísticos para alcanzar media aritmética, correlación, efecto y regresión. El efecto moral de la variable gobernanza se limitó al indicador de transparencia, concluyendo la necesidad de prestar más atención al promedio general de dimensiones de gobernanza en procura de la integralidad de la misma, con la finalidad de alcanzar los objetivos de gestión estratégica en proyectos. Finalmente, se considera un importante antecedente para esta investigación, dado que aporta la visión de integralidad de diversos indicadores de gobernanza en la gestión de proyectos.

Otro aporte de interés se observa en el trabajo de Veliz; Carreón, Dörner, Estay y García (2018), titulado Democracia, gobernanza y conductas éticas: ejes transversales en la formación; el cual tuvo como objetivo describir la importancia de la gestión y la administración de la formación académica desde la bioética, enmarcado en un estudio documental para una revisión de la bioética formativa en el

marco de la gobernanza universitaria formativa. Este estudio hace aportes al estado de la cuestión, ante la necesidad de reconocer competencia para la vida profesional en correspondencia con el desarrollo ciudadano, fomentando la promoción del compromiso cívico, el bienestar personal y el autocuidado; impulsando con esto el desarrollo de conductas éticas y el trato humanizado.

También se presenta la investigación *Gobernanza: una visión desde la teoría administrativa*, desarrollada por Díaz-Barrios; Pereira-Burgos y Suárez-Amaya (2018), la cual tuvo como objetivo analizar la gobernanza desde la evolución del pensamiento administrativo, desarrollada a partir de una metodología de tipo analítico bajo un diseño de fuentes documentales.

Entretanto, Díaz-Barrios (2018), establecen como elementos del constructo de Gobernanza: bienestar social, articulación Estado-sociedad-empresa, toma de decisión descentralizada y concertada, liderazgo participativo, ciudadanía, sustentabilidad, cooperación, redes, eficacia, eficiencia, calidad, transparencia, y estrategia. Los hallazgos orientan a que los elementos de la gobernanza pudieron emerger desde la teoría administrativa, al tiempo que concluyen que el pensamiento administrativo contribuye a la emergencia de paradigmas epocales, en el contexto de los estudios organizacionales como entornos de actuación del individuo, con lo cual el aporte distintivo de esta investigación está asociado a cómo la visión desde la gerencia establece que la gobernanza es aplicable a todos los ámbitos organizacionales, sin exclusividad del ámbito público.

Otro trabajo considerado es la investigación de Díaz; Rodríguez y García (2018) titulada: *Gobierno Corporativo en el Sector Público en Colombia: una aproximación*; la cual tuvo como propósito

identificar los desarrollos del gobierno corporativo en el sector público en Colombia a partir de la Constitución de 1991; dicho estudio se corresponde con una investigación de carácter documental, analizando el recorrido conceptual e histórico del gobierno corporativo en el sector público desde 1991 hasta el año 2016, con el fin de identificar los acercamientos y avances del gobierno corporativo en coherencia con el cumplimiento de los fines del Estado.

Díaz (2018), concluyen que el gobierno corporativo es una herramienta administrativa que permite la prolongación de la vida de las entidades, al proteger los intereses de los actores que interactúan dentro de la misma; señalando cómo en los casos de las instituciones públicas se requiere de la participación de diversos actores comprometidos con *la cosa pública*; señalan que el gobierno corporativo en Colombia en las últimas dos décadas no ha sido el protagonista del accionar del Estado, y si bien se aprecia un acercamiento documental aún no se evidencia claramente su aplicación en el sector público; aportando a la presente investigación un importante y actualizado marco conceptual y una relación de documentos legales que dan cuenta de que existe una orientación preliminar del Estado para generar confianza en la gerencia pública.

Otro aporte de interés lo presenta Zeemering (2018) en su investigación sobre *Sustainability management, strategy and reform in local government*, traducido como *Gestión, estrategia y reforma de la sostenibilidad en la administración local*; donde aduce cómo los estudios sobre administración pública tienden a hacer hincapié en las herramientas políticas que utilizan los gestores para obtener resultados sostenibles, en lugar de en los procesos de gestión que pueden mejorar la sostenibilidad a través del cambio organizativo.

Se presenta el estudio de Casula (2017), titulado: *Who governs in (local) governance? Theoretical considerations and empirical evidence*, traducido como: ¿Quién gobierna en la gobernanza (local)? Reflexiones teóricas y evidencias empíricas; cuyo objetivo se centró en discutir los posibles actores que pueden determinar políticas públicas, así como la influencia que nuevos espacios decisorios ejercen en relación con la política a partir de una construcción teórico-empírica, obtenidas a partir del caso italiano.

Entretanto, Casula (2017) presenta una mirada desde la evolución de las políticas públicas hasta las transformaciones que están teniendo lugar con la adopción del modelo de gobernanza. El investigador aborda diversos problemas relacionados, sobre todo, a la incertidumbre sobre la naturaleza democrática de esos espacios y a la imposibilidad de atribuir, claramente, responsabilidad política por las decisiones tomadas; también deja claridad sobre la complejidad de la gobernanza a escala local, en virtud de los múltiples factores que influyen en la toma de decisión y acción en virtud de las diferencias y asimetrías de los contextos locales.

Un antecedente muy interesante es el desarrollado por Quintero (2017), titulado: *Gobernanza y Teoría de las organizaciones*; el cual tiene como propósito vincular el cuerpo teórico que se ha venido tejiendo en torno a la gobernanza y a las teorías de las organizaciones, a partir de una revisión crítica de los aspectos teóricos. En este trabajo se presenta una propuesta de análisis organizacional para administraciones en gobernanza bajo la siguiente estructura: introducción, síntesis de la gobernanza en su uso actual, líneas de trabajo de una buena gobernanza, límites organizacionales y de gestión observados en la teoría de gobernanza y, finalmente, una propuesta para armonizar la teoría de la gobernanza con la teoría organizacional. En

esta investigación se expresa de manera abierta y consciente la ausencia de una estructura teórica sólida para la gobernanza, por lo que se atreve a presentar una estructura de ideas y supuestos teóricos que contribuyan a esta necesidad y alimenten la discusión y desarrollo teórico a este respecto.

Otro importante referente de investigación lo conforma el estudio: *En torno al sentido de gobernabilidad y gobernanza: delimitación y alcances*, desarrollado por Brower (2016); mediante el cual se ofrece una comprensión conceptual de ambos términos desde la complejidad, a partir de una dimensión gnoseológica epistémica; considerando la densidad semántica de los conceptos gobernabilidad y gobernanza como una nueva forma de conocimiento que expresa la aplicabilidad de estos mediante políticas públicas y sus formas de implementación en sociedades concretas. Brower (2016) considera que el concepto de *gobernanza* concebido desde Europa y Estados Unidos se pretende traspasar de manera acrítica a la realidad latinoamericana; por lo cual hace un llamado a generar constructos teóricos que articulen la realidad latinoamericana, sus necesidades y sus problemáticas, lo que se establece como un importante aporte a la presente investigación ante la necesidad de vislumbrar la gobernanza desde una perspectiva holística, atendiendo las dimensiones espacio temporales de su aplicación.

Un nuevo antecedente está representado por la investigación de Criado (2016), titulada: *Las administraciones públicas en la era del gobierno abierto. Gobernanza inteligente para un cambio de paradigma en la gestión pública*; la cual tiene como objetivo explorar el alcance del concepto *gobernanza pública inteligente (smart governance)*, desde la hipótesis de que se trata de un nuevo paradigma en la gestión pública. Metodológicamente

este artículo pretende combinar una aproximación teórica y empírica a la realidad de la gestión de las tecnologías en las administraciones públicas contemporáneas. Se analiza empíricamente a través del análisis de cuatro casos, dos plataformas sociales de *crowdsourcing* ciudadano (*Challenge.gov* y *SantanderCityBrain*) y dos plataformas sociales de colaboración abierta entre empleados públicos (*GitHub* y *NovaGob*). Los hallazgos muestran evidencia de que los últimos años permiten vislumbrar la llegada de lo que se ha calificado como gobernanza inteligente o *smart governance*, un nuevo paradigma en la gestión pública basado en la más reciente ola de innovación tecnológica centrada en las herramientas de *social media*.

Asimismo, se presenta la investigación de Menéndez-Viso (2005), titulada: Sostenibilidad y Gobernanza; cuyo objetivo es presentar ideas para la comprensión de la sostenibilidad como elemento para activar buenas acciones de gobierno. La investigación se corresponde con investigación de corte descriptivo, con diseño documental. Finalmente, el autor señala que la sostenibilidad resulta eficaz como criterio de selección para descartar acciones de gobierno perniciosas, presentando cuatro figuras de sostenibilidad: sostenibilidad ambiental: metonimia; sostenibilidad económica: oxímoron; sostenibilidad ética: tautología; y gobernanza sostenible: epítome. Como aporte presenta importantes sinergias relacionales entre los conceptos sostenibilidad y gobernanza, vislumbrándoles de forma complementaria e integradora; asimismo, presenta las siguientes dimensiones en el marco de desarrollo sostenible: desarrollo económico, desarrollo ecológico, desarrollo comunitario, que da origen a las siguientes sinergias: desarrollo económico comunitario, ecología profunda y conservacionismo.

## 2.2. Gobernanza

Un gobierno se establece como el conjunto de personas que ejerce la autoridad y tiene el control, el mando, la representatividad de una organización que puede ser: Estado, grupo organizado, empresa e incluso la familia; con la finalidad de direccionar en correspondencia con los objetivos y metas de las mismas, tomar decisiones para administrar sus recursos, y buscar solución a las problemáticas y situaciones propias y emergentes de la naturaleza organizacional.

Si bien recurrentemente al hablar de gobierno es fácil ubicarse en un paradigma disciplinar político-territorial, esta acepción no es de exclusiva aplicación para un Estado-nación o para otras unidades territoriales locales; y, considerando cómo a escala organizacional es más común hablar de dirección y gestión, no se desestima hablar de gobierno corporativo como instancia organizacional, empresarial.

De tal manera, para quienes investigan el gobierno puede enmarcarse en un contexto político-territorial o corporativo, dado que las formas de ejercer este gobierno han adquirido nuevas y diferentes formas de aplicación inter y transdisciplinar.

En el contexto público y ante las consideraciones de Díaz-Müller (2009), el concepto de gobernabilidad evolucionó para dar paso al concepto de gobernanza y este último establece las bases de la Nueva Gestión Pública.

Al respecto Díaz-Müller (2009, p. 21), señala:

Gobernanza es un concepto que en su connotación actual es producto del debate académico sobre las transformaciones del Estado, así como del discurso analítico y prescriptivo de diversos organismos y agencias internacionales. Al lado de otros conceptos como ‘governabilidad’ y ‘nueva gestión pública’, es manifestación de una serie de cambios que han ocurrido tanto a nivel de concepción teórica como de realidad empírica acerca de lo que el Estado es, y de lo que debiera ser.

Al revisar las aportaciones de Montoya-Domínguez y Rojas-Robles (2016) se pueden vislumbrar diversas acepciones en torno a la gobernanza, entre las cuales se enuncian: arte de gobernar, grupo de técnicas que hacen eficiente y rentable la administración de una empresa; proyecto que hace viable la gestión en medio de la crisis; capacidad de los gobiernos y sus organizaciones para dar trámite efectivo a las peticiones colectivas; y suficiencia del gobierno para satisfacer las necesidades ciudadanas.

Por su parte Monedero (2009), en Montoya-Domínguez y Rojas-Robles (2016), establece la gobernanza como la capacidad efectiva de un gobierno para cumplir sus objetivos, fortaleciendo el orden político internacional.

Desde una perspectiva institucional, tomando como referencia al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 1997, p. 9), define la gobernanza como “el conjunto de mecanismos, procesos, relaciones e instituciones, mediante las cuales los ciudadanos y grupos articulan sus intereses, ejercen sus derechos y obligaciones y concilian sus diferencias”.

En tanto Aguilar (2006), en Quintero (2017, p. 41), ha definido la gobernanza pública como “el proceso mediante el cual los actores de una sociedad deci-

den sus objetivos de convivencia [...] fundamentales y coyunturales y las formas de coordinarse para realizarlos: su sentido de dirección y su capacidad de dirección”.

Insiste Aguilar (2011, p. 6) en señalar que “la gobernanza refiere al conjunto de valores, instituciones, normas, creencias y tecnologías por cuyo medio, el gobierno y la sociedad encaran los asuntos públicos de los que depende el logro de su orden social preferido y constitucionalmente establecido”.

En tanto, Kooiman (2009) señala cómo la gobernanza está asociada con tres conceptos básicos: interacción, acción y estructura; caracterizado por la diversidad la complejidad y el dinamismo, que genera nuevos modos de gobernar: autogobierno, gobernanza y gobernanza jerárquica, para articular procesos y estructuras con la participación del Estado, la sociedad y el mercado.

La gobernanza, en atención a lo señalado por Vásquez-Cárdenas y Montoya-Brand (2016, p. 27), “tiene lugar a partir de la interacción entre: lo que queda del sector público, los nuevos actores que asumen las empresas privatizadas y las actividades externalizadas, y la ciudadanía que asume funciones de veeduría”; todo ello, en la perspectiva de Sørensen et al. (2021), permitirá un escenario de cocreación que puede contribuir a promover el valor público.

Ahondando un poco más en elementos adicionales derivados, según Vásquez-Cárdenas y Montoya-Brand (2016, p. 30), “existen dos orientaciones, una que expresa un énfasis en aspectos económicos, y otra que expresa tendencias más sociales, y ambas constituyen dos lógicas diferentes; pero coincidentes en la emergencia de la gobernanza en América Latina”.

Ahora bien, en palabras de Montoya-Domínguez y Rojas-Robles (2016, p. 302), aducen la existencia de tres enfoques entorno al concepto de gobernanza:

[...] un primer enfoque se orienta al Gobierno, un segundo enfoque se orienta a los criterios para satisfacer el sistema político y la consecución de logros; y, finalmente, un enfoque que promueve la promoción en integración de diversos niveles sociales para garantizar la participación de la sociedad civil en las problemáticas de interés social, económico y medioambiental; mediante sistemas de gobierno gestados por las propias comunidades, que muestran una nueva visión de democracia que han ido edificando, con logros en la creación de nuevas normas para la gestión de los bienes comunes y de su territorio.

Por su parte, Berk y DeMarzo (2008, p. 904) orientan su perspectiva a lo corporativo y lo definen como un “sistema de controles, regulaciones e incentivos diseñados para impedir el fraude”. El papel del sistema de gobierno corporativo consiste en mitigar el conflicto de interés que resulta de la separación de la propiedad y el control sin cargar a los administradores en forma indebida el riesgo de la empresa.

Díaz-Barrios (2018, p. 333), presentan la siguiente propuesta para la definición de gobernanza:

Gobernanza es un estilo de gobierno centrado en la ciudadanía, donde los actores tienen derechos equivalentes y, por ende, visionan, formulan y toman decisiones participativas en un ambiente cooperativo, con dinámicas de redes en la búsqueda de transparencia, eficacia-eficiencia y calidad de la gestión, teniendo como norte el bienestar de una sociedad económicamente sustentable.

Tras las diversas definiciones y abordajes de la gobernanza, quienes investigan consideran necesario definir este constructo como un proceso integrador de voluntades, procesos y actividades para el desarrollo de los aspectos funcionales del Estado con la participación de actores sociales públicos y privados en satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas de ciudadanos y organizaciones, para elevar las condiciones de desarrollo sostenible, garantizando la transparencia, inclusión, diversidad y equidad en el uso eficiente y la distribución justa y equitativa de los recursos que posibilite un estado de derechos y libertades, de paz y bienestar.

En tal sentido, gobernabilidad, gobernanza y gestión son conceptos que pueden ser aplicados en diversidad de contextos organizacionales de na-

tura pública o privada; con la particularidad de que cada una de estas denominaciones ha adquirido un complemento para adecuarlo a la naturaleza o contexto de su aplicación (ver Cuadro 1).

**Cuadro 1.** Gobernabilidad, Gobernanza y Gestión en el contexto disciplinar y de aplicación

	<b>Paradigma disciplinar</b>	<b>Denominación en contextos públicos</b>	<b>Unidades de aplicación en contextos públicos</b>	<b>Aplicación en contextos privados</b>	<b>Unidades de aplicación en contextos privados</b>
<b>Gobernabilidad</b>	Político - territorial	Gobernabilidad	Estado-nación Unidades Territoriales Regionales, Departamentales, locales	Gobernabilidad corporativa	Organizaciones Empresas privadas Organizaciones no gubernamentales Fundaciones
<b>Gobernanza</b>	Político - territorial	Gobernanza	servicios públicos Instituciones públicas	Gobernanza corporativa	
<b>Gestión</b>	Social-gerencial- administrativo-organizacional	Gestión pública	Organizaciones civiles y sociales.	Gestión	

Fuente: Elaboración propia

### 2.3. Sostenibilidad y desarrollo sostenible

Desde hace varias décadas se ha hecho evidente la preocupación por la calidad de vida de la humanidad y por el resguardo del medioambiente. En tal sentido, Chávez de la Peña (2005) se enfocó en la preocupación que embarga al ser humano respecto de la forma de manejar los recursos que sustentan la vida en el planeta.

A este concepto, añade Epstein (2009), que para los negocios deben incluirse como elementos clave la responsabilidad social y la ciudadanía corporativa, junto a los impactos sociales y ambientales y al compromiso de los *stakeholders*. Epstein además señala que el concepto de sostenibilidad considera nueve principios: ética, gobierno, transparencia, relaciones de negocios, retorno financiero, parti-

cipación de la comunidad/desarrollo económico, valor de los productos/servicios, prácticas de empleo, protección del ambiente. En esta dirección, Dinica (2018), plantea que el compromiso público es un principio reconocido de gobernanza para la sostenibilidad, donde se transite desde los procesos políticos individuales hasta la del enfoque de gobernanza pertinente para actividades económicas o el tipo de recursos naturales de interés.

Por su parte, Chávez de la Peña (2005) señala cómo el desarrollo sustentable es un paradigma que sienta las bases de una revolución pacífica mundial, involucrando a todos los países del mundo, en correspondencia con la crisis y la incapacidad de los modelos de desarrollo existentes para sustentar la vida sobre la Tierra, y dadas las diversas señales de agotamiento del medio ambiente y de las especies para sobrevivir en armonía.

En virtud de lo anterior, son múltiples los documentos y declaraciones que se han venido desarrollando, entre las cuales destacan:

a) El Informe *Brundtland* Nuestro Futuro Común (1987), elaborado por la Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo, en el cual se vincula el medio ambiente con la noción de desarrollo y en cual emerge el concepto de desarrollo sostenible como “el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para comprometer sus propias necesidades” (ONU, 1987, p. 67).

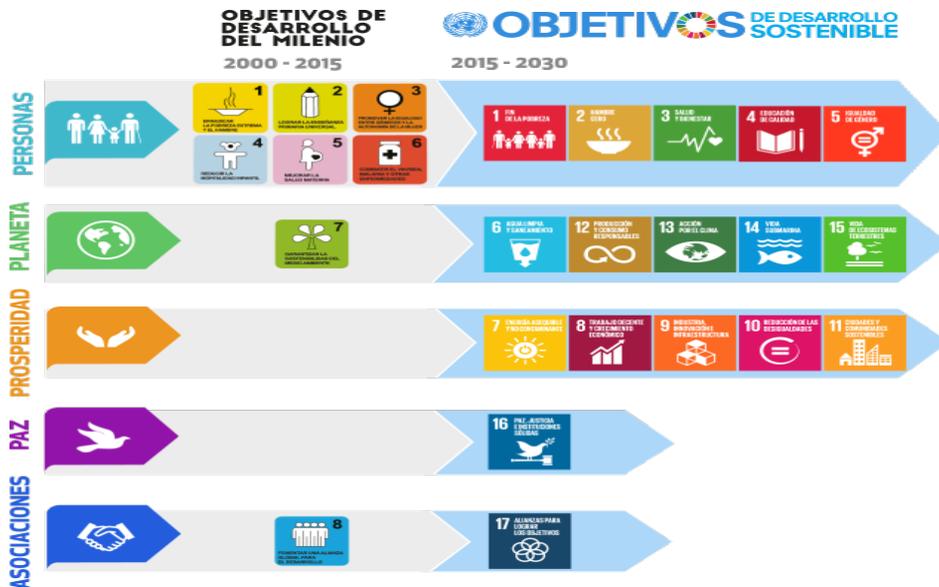
b) El Pacto Global, desarrollado en la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas. En la dimensión económica se registran algunos cuestionamientos en torno a la coherencia entre la teoría del consumidor y la preservación de recursos de manera intergeneracional, la asignación eficiente de recursos de donde emanan los 10 principios del Pacto Global y los 8 Objetivos del Desarrollo Milenio reconocido por la sigla ODM (ONU, 2000).

c) El documento Transformar nuestro Mundo: la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, el cual establece una agenda universal a partir de 17 Objetivos para el Desarrollo Sostenible reconocidos por la sigla ODS (ver Ilustración 1), con lo cual se pretende ampliar la cobertura y acción inicialmente establecida en los objetivos del Milenio (ODM) para la construcción de un futuro sostenible (ONU, 2015).

**Ilustración 1.** Objetivos del Desarrollo Sostenible

Fuente: Pacto Global. Red Colombia (24 de mayo de 2019).

Parece importante destacar que si bien los principios actuaron en cuatro áreas: Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio ambiente y Anticorrupción; los ODM y ODS se orientan alrededor de cinco cambios transformativos propuestos en torno a: personas, planeta, prosperidad, paz y asociaciones, manteniendo su articulación con los Principios del Pacto Global.

**Ilustración 2.** Transición de los ODM a los ODS

Fuente: ONU (24 de mayo de 2019).

Como puede evidenciarse en la Ilustración 2, la transición de los ODM a los ODS permitió la incorporación de dos cambios transformativos: prosperidad y paz; no obstante, parece pertinente señalar que los ODS continúan articulados a los Principios del Pacto Global.

De esta forma, se entiende que “el desarrollo sostenible requiere la satisfacción de las necesidades a todos y extiende a todos, las oportunidades de satisfacer sus aspiraciones de una vida mejor” (ONU, 1987, p. 29).

No obstante, Werch (2010, p. 23) señala que “la verdadera sostenibilidad tiene cuatro componentes igual de importantes: social, económico, medioambiental y cultural”. Desde la perspectiva de Zarta (2018, p. 412) se propone que “todos estos fundamentos de lo «sustentable» traen

consigo un nuevo enfoque sobre la necesidad de un cambio en la mentalidad humana, a través de una revolución cultural en la educación y en los valores de la sociedad”.

Ahora bien, Zarta (2018, p. 420) establece la importancia de señalar que “si bien el concepto nació como sostenible es preferible denominarlo como sustentable”. Insiste el autor en señalar la armonía de lo económico, lo social y lo ambiental como aspectos comunes a lo sostenible y lo sustentable; no obstante, expresa que la sustentabilidad enfoca la integración o transversalidad de estos aspectos, en tanto lo sostenible trabaja en estos ejes de manera separada.

Quienes investigan también consideran que los ejes económico, social y ambiental constituyen los ejes o aspectos centrales de ambos conceptos,

considerando que lo central de ambos conceptos está en garantizar la calidad de vida de las especies en el planeta respeto de la intergeneracionalidad; para lo cual resultan determinantes y orientadoras las cuatro áreas del Pacto Global: Derechos Humanos, Estándares laborales, Medio ambiente y Anticorrupción; las áreas que rigen los cambios transformadores: personas, planeta, prosperidad, paz y asociaciones; y la observación de categorías vinculantes con los conceptos: sostenibilidad y desarrollo sostenible.

**Cuadro 2.** Categorías vinculantes con los conceptos de sostenibilidad

<b>Vida</b>	<b>Resguardo de los Derechos Humanos y Libertades públicas</b>
Diversidad	Justicia social y económica
Promover el desarrollo humano	Dignidad humana
Erradicar la pobreza	Equidad y sostenibilidad
Comasión, amor, respeto	Igualdad y equidad de género
Justicia, participación y sostenibilidad pacíficas	Acceso universal a la educación
Evitar dañar, protección ambiental	Cuidado proactivo de la salud
Patrones de producción, consumo y reproducción responsable	Oportunidad económica
Discriminación	Bienestar físico y espiritual
Derechos de las minorías y los pueblos originarios	Democracia y no violencia
Transparencia, participación inclusiva y acceso a la justicia	Educación y valores para la vida
Tolerancia	No violencia y paz

Fuente: Elaboración propia

## 2.4. Gestión pública eficiente

Las problemáticas de gobierno y dirección social, aunadas a las demandas del Estado de bienestar, así como las demandas de ciudadanos y grupos sociales, las erróneas políticas gubernamentales y la deficiencia en la prestación de servicios públicos, han venido detonando presiones y crisis sociales, financieras y ambientales de manera recurrente, poniendo en evidencia la pérdida de capacidad de los gobiernos y estados para resolver de manera eficiente los asuntos inherentes a la función pública.

Si bien la función pública mínimamente está orientada a cubrir las necesidades de: seguridad, salud, educación, infraestructura, servicios públicos y empresas del Estado, con la finalidad de garantizar a la ciudadanía los aspectos básicos clave, la orientación de las funciones básicas organizacionales amerita la atención de aspectos como: dirección, producción, logística, finanzas, contabilidad y comercialización. En esta lógica, la evaluación de desempeño de programas gubernamentales cobra relevancia, no solo para garantizar la eficiencia en la asignación del recurso público, sino también para generar confianza en la ciudadanía (Haefner y Villegas, 2019), al momento que permite en el futuro diseño de políticas públicas mecanismos de anticipación, la previsión, la acción, el conocimiento y el consenso (Olivares, 2014).

Entretanto, Bastillas y Pisconte (2009, p. 5) definen la gestión pública como “el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo”. Desde la perspectiva de estos autores la gestión pública, por ende, se encarga de utilizar los diferentes recursos y mecanismos administrativos para alcanzar los objetivos propuestos en pro del colectivo, distribuyendo los

diferentes recursos públicos. Para ello esta se rige por algunos principios que son cánones que rigen la conducta y el pensamiento tanto del Estado como de los servidores públicos, estos principios son: a) legalidad, b) servicio, c) inclusión y equidad, d) participación y transparencia, e) organización, integración y cooperación; f) competencia.

Por su parte Díaz-Muller (2009) presenta el concepto de Nueva Gestión Pública (NGP) desde la perspectiva administrativa, como una reconceptualización de las formas para conducir o direccionar el ámbito gubernamental en las sociedades contemporáneas; orientado a garantizar la eficacia y la eficiencia en el uso de los recursos públicos, minimizando las instancias burocráticas; centrándose en aspectos como: organización, operación, formas de trabajo y nuevas y buenas prácticas administrativas para la gestión pública.

López (2002), en Díaz-Muller (2009, p. 26), define la Nueva Gestión Pública como:

Un conjunto de iniciativas de reforma de la gestión pública, en las estructuras y procesos de organización del sector público para mejorar su funcionamiento que se caracteriza por la aplicación de las tecnologías de gestión privada en el ámbito de las organizaciones públicas, la racionalización de estructuras y procedimientos, la revisión de los procesos de toma de decisiones y el incremento de la productividad de los empleados públicos.

Por su parte, Longo y Echevarría (2000) señalan cuatro aspectos relevantes para la NGP: a) rediseño de las organizaciones públicas; b) un marco de responsabilidad basado en la exigencia de resultados, en correspondencia con los públicos organizacionales y los grupos de interés; c) un sistema de indicadores para la medición de objetivos,

resultados, planificación y control de gestión; y d) la sustitución de la coordinación jerárquica por autonomía de gestión basada en competencias.

No obstante, Muñoz (2020, p. 8), señala como necesario:

Comprender la gestión pública como disciplina, remite a indagar en la historia los principales modelos que se han puesto en marcha para optimizar la acción del Estado. Su evolución natural indica diferentes maneras de administrar, gobernar y brindar los servicios públicos, lo que ha implicado para los gobiernos un proceso de ajuste continuo y una adaptación al contexto cambiante que va emergiendo y que hoy en día tiene como marco de referencia temas como la globalización, la participación ciudadana, los actores, el territorio y la gobernanza local. Así las cosas, la evolución de la gestión pública evidencia diferentes modelos y herramientas que salen a relucir especialmente a partir de la segunda mitad del siglo XX, con el modelo burocrático hasta llegar a los modelos contemporáneos que involucran la gobernanza, el gobierno abierto y el nuevo servicio público.

Así pues, la gestión pública eficiente se orienta a la construcción de un *Estado gerencial* capaz de garantizar los derechos sociales, la competitividad y el escenario público internacional; para lo cual desarrolla una capacidad relacional que posibilite la interacción e integración de las comunidades, empresas, tercer sector y todos los actores públicos y privados para construir y cocrear un nuevo escenario de responsabilidad compartida, compromiso social, económico y ambiental, a partir de una gestión eficiente que disminuya niveles jerárquicos y responda con mayor rapidez y de manera sensible a las demandas, retos y necesidades de la sociedad contemporánea (Díaz-Muller, 2009).

Lo anterior, a juicio de quienes investigan, orienta tres cambios puntuales: flexibilización organizacional; articulación relacional entre prestación de servicios públicos y los ciudadanos y grupos de opinión; interés y decisión; y modelo competitivo de acción estatal, descentralizado y desconcentrado. Cabe destacar que la gestión pública eficiente se orienta a la integración de aspectos administrativos gerenciales que hagan viable la obtención de logros y las prácticas eficientes de las organizaciones, posibilitando una innovación en las formas de gestión imprimiendo valor a la administración pública y cocreando escenarios políticos con cultura y desarrollo soportado en indicadores de calidad y eficiencia.

### 3. METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolla enmarcada en un paradigma holístico integrado, se considera una investigación explicativa desarrollada bajo un diseño contemporáneo, de fuentes documentales, transeccional descriptiva (Hurtado, 2012).

El conjunto de herramientas metodológicas seleccionadas para llevar a cabo la investigación lo componen la recopilación documental y el análisis bibliométrico. Estos enfoques permitieron identificar categorías de análisis que sustentan las relaciones planteadas, los ejes del discurso y las interpretaciones que consolidan el relacionamiento desde la gobernanza y la sostenibilidad hacia una gestión pública eficiente.

El análisis bibliométrico preliminar de los documentos registrados se realizó a partir de la búsqueda del término *governance AND sustainability* en la base de datos Scopus, lo que produjo 8.670 resultados. Para depurar la búsqueda se aplicó un

filtro por áreas de ciencias sociales, económicas y afines, quedando un total de 7.493 documentos.

Al ser una búsqueda muy amplia, se procedió a utilizar más palabras claves para precisar y acotar más la temática, por lo que se añadió la palabra sector público, mediante la etiqueta de búsqueda *governance AND sustainability AND public management*. Dicha búsqueda produjo más de 1.000 documentos usables, pero se decantó también por las áreas de conocimiento nuestras para llegar a un total de 837 artículos, los cuales fueron procesados en el *software VOSviewer* para proceder a generar algunas gráficas de redes, posibilitando un análisis descriptivo general en torno a: países, tópicos, autores, citas y cocitas.

El procedimiento de la investigación da cuenta de las siguientes fases:

- Búsqueda exhaustiva de documentos en asociación con las categorías de estudio.
- Análisis bibliométrico preliminar en asociación con las categorías de estudio.
- Análisis descriptivo e interpretativo de los datos de las relaciones estructuradas considerando los aspectos: países que participan en el estudio de las categorías, patrones de estudio que orientan las áreas consideradas en correspondencia con cada categoría, prevalencia de autores, citas que establecen autores y documentos base. Es importante destacar que para estos dos últimos aspectos se procedió a complementar con un análisis de los perfiles de los autores de las redes en Google Scholar.

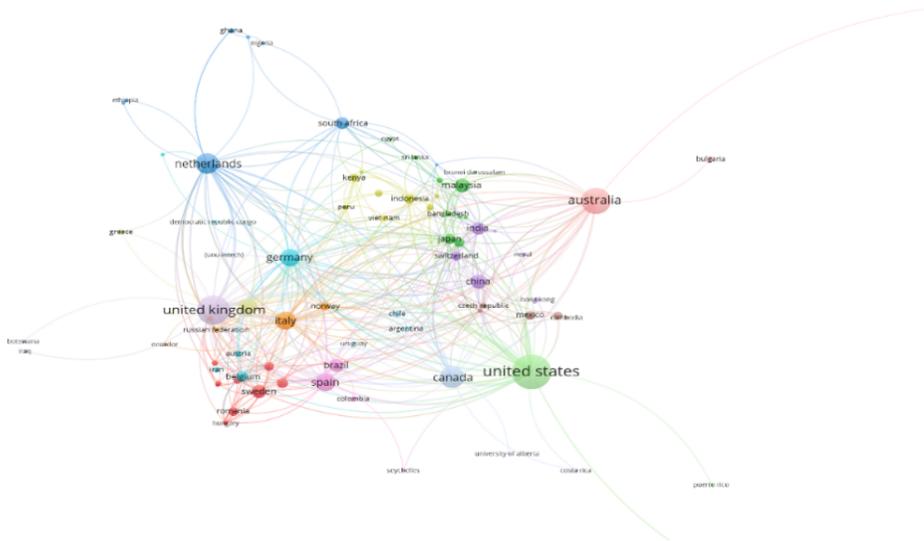
## 4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados se dividen en dos secciones. En primer lugar, se describen los patrones hallados mediante el análisis de redes y, en segundo, se presenta la articulación de las categorías de análisis gobernanza y sostenibilidad.

### 4.1. Análisis basado en asociación de palabras

En la Gráfica 1 se puede apreciar una fuerte presencia de países como Estados Unidos, Reino Unido, Australia, Canadá, Países Bajos, Alemania, Italia, España, China, Brasil, India, Malasia, Sudáfrica, Japón, Suiza, Noruega. Es pertinente destacar la presencia de países de raíz latina, como: España, Brasil, Colombia, México, Ecuador, Perú, Chile, Argentina, Uruguay, Costa Rica y Puerto Rico.

**Gráfica 1.** Países de Estudio Gobernanza, Sostenibilidad y Gestión Pública



Fuente: elaboración propia usando VOSviewer.

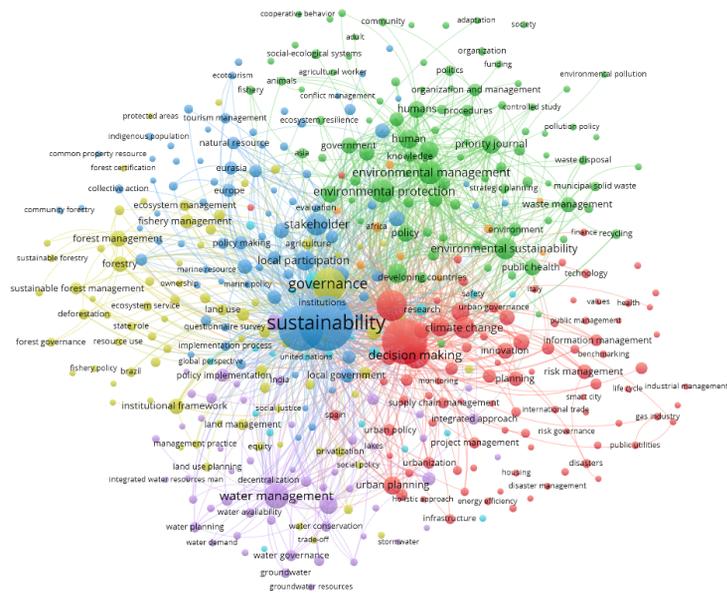
En la Gráfica 2 se pueden vislumbrar claramente cinco grandes patrones de estudio:

1. El primer patrón (color azul), que se puede nominar como patrón social se la sostenibilidad, se orienta al estudio de la sostenibilidad articulado con aspectos como: perspectiva global, gobierno local, acción colectiva, participación local, formulación de políticas, grupos de interés, recursos naturales, turismo, ecosistemas, ecoturismo, gerencia, manejo de conflictos, implementación de procesos.
2. El segundo patrón (color rojo), que se denominará en torno a la gestión de la sostenibilidad se orienta a las decisiones de economía y mercado, articulado con aspectos como: investigación, gobernanza urbana, cambio climático, innovación, planeación, monitoreo, desarrollo regional, gestión pública, gestión de la información, comparación de mercados, gestión de riesgos, utilidad pública, gobernanza de riesgos, gestión de proyectos, planificación urbana, gestión de desastres, enfoque holístico, eficiencia energética, infraestructura, políticas urbanas, suministros, ciclo de vida, finanzas.
3. El tercer patrón (color amarillo), que se denominará patrón de sostenibilidad de recursos naturales, allí se pueden observar categorías como: políticas uso del agua, gestión de tierras, áreas protegidas, certificación forestal, gestión de ecosistemas, gestión pesquera, silvicultura, silvicultura sostenible, uso de recursos.
4. El cuarto patrón (color verde), y refleja un patrón en torno a la gestión ambiental, protección ambiental, sostenibilidad ambiental, gobernanza, resiliencia, agricultura, comportamiento cooperativo, comunidad sistemas

socio ecológicos, organizaciones, sociedad, adaptación social, contaminación, políticas sanitarias, reciclaje, gestión y disposición de residuos.

5. El quinto patrón (color morado), en tono a la gestión del agua, recursos hídricos y su integración, aguas subterráneas, disponibilidad y conservación del agua, justicia social, equidad, política social, aguas pluviales, lagos.

## Gráfica 2. Tópicos de Estudio Gobernanza, Sostenibilidad y Gestión Pública



VOSviewer

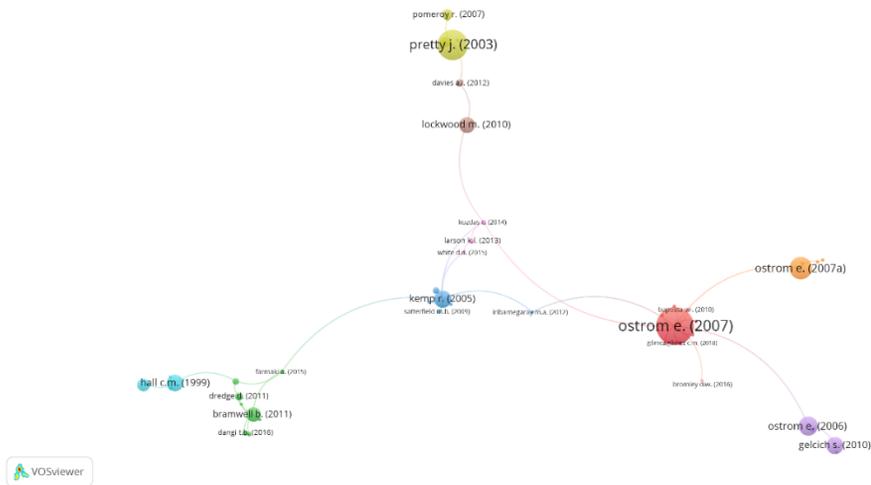
Fuente: elaboración propia usando VOSviewer.

La Gráfica 3 muestra la prevalencia de autores en: Estados Unidos Australia, Canadá, Noruega, Bélgica, Islandia, y Argentina; tejiendo dos grandes redes a partir de cuatro autores: Ray Hillborn (Estados Unidos), Quentin Grafton (Australia), Dale Squires (Estados Unidos), y Tom Kampas (Australia); quienes gestan dos redes o áreas de



puede vislumbrarse persisten los patrones social, económico, ecológico, y medioambiental.

#### Gráfica 4. Citaciones Gobernanza, Sostenibilidad y Gestión Pública



Fuente: elaboración propia usando VOSviewer.

### 4.2. Relacionamiento gobernanza, sostenibilidad y gestión pública

Para dar respuesta a la interrogante: ¿de qué manera la gobernanza y la sostenibilidad impulsan una gestión pública eficiente?, a continuación, se presentan algunos análisis en el ánimo de responder a los objetivos planteados.

En correspondencia con el objetivo uno, describir los aspectos clave del concepto de gobernanza: puede observarse cómo el concepto de Gobernabilidad está orientado a la función estatal y a las capacidades del gobierno; la Gobernanza presenta la integración del Estado con otros actores sociales en procura del Buen gobierno y buenas prácticas; al tiempo que la Gestión Pública Eficiente articula al Estado con la trama social y con la trama productiva en procura del Bienestar Social de Manera

Integral y de alcanzar las funciones del Estado en asocio con indicadores de eficiencia, eficacia, calidad y economía, desarrollando la capacidad estratégica del Estado. La gobernanza, si no es sostenible, se hace insostenible (Menéndez-Viso, 2005) (ver Cuadro 3).

**Cuadro 3.** Cuadro resumen de los componentes clave de las categorías Gobernabilidad, Gobernanza y Gestión Pública Eficiente

	<b>Agente central</b>	<b>Socios cooperativos</b>	<b>Dinámica</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Características</b>
<b>Gobernabilidad</b>	Estado	Poderes públicos	Espacio estatal	Función del Estado	Enfatiza de manera unilateral las capacidades del Gobierno.
<b>Gobernanza</b>	Estado-sociedad, trama social	Organizaciones, sociedad civil, sector privado	Espacio público no estatal	Buen Gobierno, mejores prácticas	Interdependencia e interrelación entre actores gubernamentales y socios cooperativos. Implica descentralización de la Dirección Social. Integración de recursos y competencias para la solución de problemas comunes.
<b>Gestión Pública</b>	Estado-red	Estado-red comunidad, sectores productivos Tercer Sector, mercado	Esfera pública	Función pública eficiente	Estado de bienestar, disciplina Social, autorregulación, capacidad estratégica, medición

Fuente: elaboración propia.

En correspondencia con el segundo objetivo, describir los componentes de una gestión pública eficiente, se puede caracterizar una gestión pública eficiente a partir de los siguientes características: a) orientación al cumplimiento de finalidades, objetivos y metas; b) administración eficaz y eficiente

de los recursos públicos; c) uso y adecuación de herramientas y tecnologías de gestión privada en la esfera pública; d) diseño racional de las estructuras y procedimientos para optimizar toma decisiones; e) orientación a la productividad la gestión y desempeño de los empleados públicos; f) auditoría,

monitoreo y control mediante indicadores de medición de eficacia, eficiencia, calidad y economía para los procesos de gestión; g) establecimiento de la competitividad como finalidad de la gestión pública; h) desarrollo de la capacidad relacional para la cocreación de responsabilidad compartida; i) desarrollar la capacidad de respuesta a las demandas, retos y necesidades sociales.

En tal sentido, los componentes que posibilitan la innovación de la gestión pública eficiente son:

- Funcionarios públicos responsables
- Autonomía gerencial
- Nuevas formas de control
- Reconocimiento del espacio público no estatal.
- Flexibilidad
- Eficiencia
- Eficacia
- Calidad
- Economía
- Motivación e inspiración
- Dedicación humana
- Solidaridad
- Cooperación
- Participación popular
- Desarrollar funciones de planeación y liderazgo

Como respuesta al tercer objetivo analizar, la correspondencia de los componentes de una gestión pública eficiente con la gobernanza y la sostenibilidad, se puede observar lo siguiente:

En primer lugar, la Gobernanza se orienta a la interdependencia e interrelación entre los actores gubernamentales y socios cooperativos en correspondencia con el desarrollo de la capacidad relacional para la co-creación de responsabilidad compartida que demanda una Gestión Pública Eficiente, en correspondencia con el componente social de la sostenibilidad respaldado por el área

de los cambios transformadores inherentes a las personas y las asociaciones.

La Gobernanza implica la descentralización de la Dirección Social, lo que se corresponde con el Diseño racional de las estructuras y procedimientos para optimizar toma decisiones de la Gestión Pública.

También la Gobernanza demanda la integración de recursos y competencias para la solución de problemas comunes, lo que se corresponde con la administración eficaz y eficiente de los recursos públicos y el desarrollo de capacidad de respuesta a las demandas, retos y necesidades sociales que establece la Gestión Pública.

Por su parte la Gestión pública Eficiente se corresponde con los componentes de sostenibilidad: social, económico, medioambiental y cultural, que describe Werch (2008).

Asimismo, la Gestión pública se corresponde con las cuatro áreas de pacto global (Derechos Humanos, Estándares laborales, Medio ambiente y Anticorrupción); y con las áreas que rigen los cambios transformadores (personas, planeta, prosperidad, paz y asociaciones) propuestos por los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Finalmente, los factores de gobernanza que impulsan una gestión pública eficiente son: funcionarios públicos responsables, autonomía gerencial, nuevas formas de control, reconocimiento del espacio público no estatal, flexibilidad, motivación e inspiración, dedicación humana, solidaridad, cooperación, participación popular y el desarrollo de funciones de planeación y liderazgo. Y para los factores de sostenibilidad que impulsan una Gestión eficiente se considerarán las dimensiones social, económica, ecológica y cultural.

## 5. CONCLUSIÓN

La gobernanza y la sostenibilidad son dos conceptos que han impulsado y fortalecido el desarrollo de una Nueva Teoría de Gestión Pública o que se orienta a partir de indicadores de eficacia, eficiencia, economía y calidad en correspondencia con las dimensiones o ejes de desarrollo y actuación para la sostenibilidad a nivel global, lo que queda reforzado en el análisis bibliométrico realizado, el cual refleja claramente la dimensión social, económica y medioambiental de la sostenibilidad. Cabe señalar que mientras los patrones establecen una mayor especialización de lo medioambiental—donde se observan claramente subdimensionados: recursos naturales, recursos hídricos, gestión del medioambiente y comienza a observarse algunas emergencias como bioeconomía, y economía de los recursos naturales—, aún los aspectos culturales y políticos se mantienen transversalizados en el componente o dimensión social.

La Gestión Pública Eficiente se establece como una disciplina necesaria desde las teorías administrativas y de gestión organizacional. En tal sentido, se alimenta de las teorías clásicas de la organización y el *management*, tales como: la administración científica que orienta la organización científica del trabajo, la administración industrial que aporta las operaciones o funciones organizacionales, el proceso administrativo y los principios de administración que si bien en el transcurso del tiempo han variado generan un punto de partida. A lo que se añade la burocracia que hace aportes interesantes para la precisión, continuidad, disciplina, rigor y confianza en la gestión, los cuales son desviados a partir de las disfunciones de la burocracia, que se han ganado—a juicio de Murillo; Zapata, Martínez, Ávila Salas y López (2007)— una visión peyorativa a partir de las anomalías y exageraciones en su aplicación. En tanto, las teorías administrativas

humanistas y de relaciones humanas orientan en principio el comportamiento organizacional sobre la base de las teorías motivacionales, de liderazgo, de comunicación, cambio, clima y cultura y desarrollo organizacional.

Asimismo, las teorías de contemporáneas de la organización y el *management* hacen aportes a la Gestión Pública Eficiente desde la teoría general de sistemas, que orienta las dinámicas y sinergias en las organizaciones, posibilitando los flujos redárquicos. Los aportes de la administración por objetivos y por la orientación estratégica de las organizaciones, refuerzan la importancia de la toma de decisiones y las fuentes de poder para la gestión de procesos, decisiones, conocimiento, información y tecnología, incertidumbre, que luego se integran a la calidad total, la gestión de indicadores, la reingeniería, el *bechmarking*, el *outsourcing* como herramientas para afianzar la consecución de logros organizacionales y el cumplimiento de metas y objetivos para generar valor (Zapata, 2009).

Lo anterior vislumbra la integración de los aspectos clave desde cada una de estas teorías administrativas y/o organizacionales, propiciando la emergencia de nuevos paradigmas en el contexto de la administración pública para generar valor, soportados en calidad, eficacia, eficiencia y excelencia, en el reto de optimizar la dinámica pública de manera simétrica con la dinámica privada para garantizar el componente estratégico que oriente los logros de su aplicación.

Desde el ámbito de las ciencias sociales aún se requiere el fortalecimiento de la gestión pública eficiente para que se vislumbren de manera efectiva los alcances y logros a partir de las alianzas y el relacionamiento desde el enfoque integral y mucho más apartado de las anomalías y disfuncionalidades

del enfoque burocrático en su aplicación, ratificando los señalamientos de Díaz-Barrios (2018), en el hecho de que los elementos de la gobernanza pudieron emerger desde la teoría administrativa, al tiempo que el pensamiento administrativo contribuye a la emergencia de paradigmas epocales; coincidente con lo expresado por Sulca (2020), quienes establecen la comprensión conceptual de la nueva gestión pública desde las ciencias políticas, el derecho y las ciencias empresariales, reconociendo tres épocas o momentos: la ortodoxa, la heterodoxa y la contemporánea.

Al tiempo que Folleco y Legarda (2020), Sulca (2020), presentan algunas perspectivas emergentes en correspondencia con la Nueva Gestión Pública (NGP), Políticas Públicas, Gobernanza y Gobernabilidad, Gestión Pública Eficiente y Gobierno abierto, entre otros conceptos que dan paso a nuevos estilos de dirección y participación para mejorar y optimizar la calidad de vida ciudadana y la gestión en las instituciones de la administración pública.

La Gestión pública Eficiente, por tanto, está llamada a una aplicación en correspondencia con la Gobernanza y con la sostenibilidad, con el fin de garantizar el bienestar, la prosperidad, la equidad, la justicia y la paz social.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUILAR, L. F.** (2006). *Gobernanza y gestión Pública*. México: Fondo de Cultura Económica.
- AGUILAR, L. F.** (2011). *Gobernanza pública para obtener resultados: marco conceptual y operacional*. Nueva York, Estados Unidos: Organización de las Naciones Unidas.
- BASTIDAS, D. Y PISCONTE, J.** (2009). *Gestión pública. Programa de formación: desarrollo de capacidades para el fortalecimiento de las organizaciones políticas*. Perú: Asociación Civil Transparencia.
- BERK, J. Y DEMARZO, P.** (2008) *Finanzas Corporativas*. P. 1080. México: Pearson. Addison Wesley.
- BROWER BELTRAMIN, J. A.** (2016). En torno al sentido de gobernabilidad y gobernanza: delimitación y alcances. *Daimon, Revista Internacional de Filosofía*, (67), 149-162. Recuperado de: <https://doi.org/10.6018/202011>
- CASTILLO, J.** (2019). Towards network governance model that assume the increasing of complexity. *Athenea Digital*, 19(1). Recuperado de: [doi:10.5565/rev/athenea.2350](https://doi.org/10.5565/rev/athenea.2350)
- CASULA, M.** (2017). Who governs in (local) governance? Theoretical considerations and empirical evidence. *Revista De Administracao Publica*, 51(6), 1122-1138. Recuperado de: [doi:10.1590/0034-7612161618](https://doi.org/10.1590/0034-7612161618)
- CHÁVEZ DE LA PEÑA, J.** (2005). *Ecoturismo TAP. Metodología para un Turismo ambientalmente planificado*. México: Editorial Trillas.
- CRiado, J. I.** (2016). Public administration in the open government age. Smart governance for a paradigm shift in public management. *Revista de Estudios Políticos*, (173), 245-275. Recuperado de: [doi:10.18042/cepc/rep.173.07](https://doi.org/10.18042/cepc/rep.173.07)
- CRUZ-VARGAS, B. Y DÍAZ-NAVARRO, J.C.** (octubre de 2020). La gestión pública como clave en el fortalecimiento de las empresas del Estado. ¿Utopía o realidad? *Polo del Conocimiento*, 5(10), 334-347.
- DÍAZ-BARRIOS, J.; PEREIRA-BURGOS, M. Y SUÁREZ-AMAYA, W.** (2018). Governance: A vision from the administrative theory. *Opción*, 34(86), 326-357.
- DÍAZ-MÜLLER, L.** (2009). Reflexiones en torno al concepto de gobernanza global y su impacto en el ámbito jurídico. Memorias del Seminario Permanente de Derechos Humanos. V Jornadas. Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. Recuperado de: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/6/2818/5.pdf>

**DÍAZ, A.; RODRÍGUEZ, D. y GARCÍA, C.** (2018). Gobierno Corporativo en el sector público en Colombia: Una aproximación. *Revista Espacios*, 39(48), 10. Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n48/a18v39n48p10.pdf>

**DINICA, V.** (2018). Public engagement in governance for sustainability: a two-tier assessment approach and illustrations from New Zealand. *Public Management Review*, 20(1), 23-54.

**EPSTEIN, M.** (2009). *Sostenibilidad Empresarial. Administración y medición de los impactos sociales, ambientales y económicos*. Bogotá, Colombia: Ediciones ECOE.

**FOLLECO, M. y LEGARDA, M.** (2020). La Administración Pública: Descenso de la burocracia, la nueva gestión pública y gobernanza en América Latina. *International Journal of Latest Research in Humanities and Social Science (Ijlrhss)*, 3(10), 91-106.

**GROSSI, G.; MEIJER, A. y SARGIACOMO, M.** (2020). A public management perspective on smart cities: 'Urban auditing' for management, governance and accountability. *Public Management Review*, 22(5), 633-647.

**HAEFNER, C. y VILLEGAS, X.** (2019). Evaluación de programas públicos. Análisis del desempeño global de programas gubernamentales en Chile. *Revista de Estudios Políticos y Estratégicos*, 7(2), 14-38.

**HURTADO, J.** (2012). *Metodología de la investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia*. Bogotá, Colombia: Ediciones Quirón.

**KOOIMAN, J.** (2009). *Governing as Governance*. Reino Unido: Sage Publishers.

**LÓPEZ, A.** (2002). La Nueva Gestión Pública: Algunas Precisiones para su Abordaje Conceptual. I.N.A.P. Documento n.º 68, Serie I, Desarrollo Institucional y Reforma del Estado.

**LONGO MARTÍNEZ, F. y ECHEVARRÍA ARIZNABARRETA, K.** (2000). La Nueva Gestión Pública en la Reforma del Núcleo Estratégico del Gobierno: Experiencias Latinoamericanas. Ensayo publicado. Recuperado de: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/CLAD0040203.pdf>

**MENÉNDEZ VISO, A.** (2005). Sustainability and governance. *Arbor*, 180(715), 317-331. Recuperado de: <https://doi.org/10.3989/arbor.2005.i715.415>

**MOHAMMED, W. M. M. KUDE, T. S. y SHANTA, H. I.** (2018). The dimensions of governance on achieving the goals of strategic project management. *Opción* (edición especial), 34(15), 1593-1622.

**MONEDERO, J.** (2009). *La trampa de la gobernanza*. En Monedero, J. *El gobierno de las palabras. Política para tiempos de confusión*. Pp. 169-184. Madrid, España: Fondo de Cultura Económica.

**MONTOYA-DOMÍNGUEZ, E. y ROJAS-ROBLES, R.** (2016). Elementos sobre la Gobernanza y la Gobernanza ambiental. *Gestión y Ambiente*, 19(2), 302-317.

**MUÑOZ, P.** (2020). La gestión pública: de los modelos al territorio. En Sánchez, F y Liendo, N. *Manual de Ciencia Política y Relaciones Internacionales*. Capítulo V. Pp. 95-124. Bogotá, Colombia: Universidad Sergio Arboleda.

**MURILLO, G.; ZAPATA, A.; MARTÍNEZ, J.; ÁVILA, H.; SALAS, J. y LÓPEZ, H.** (2007). *Teorías Clásicas de la Organización y el Management*. Pp.454. Bogotá, Colombia: Ediciones ECOE. Universidad del Valle.

**OLIVARES, P. A.** (2014). La prospectiva en la construcción local de políticas públicas. *Revista de Estudios Políticos y Estratégicos*, 2(1), 28-49.

**ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (ONU)** (24/05/2019). Objetivos del Desarrollo del Milenio. Recuperado de: <http://www.onu.org.mx/agenda-2030/objetivos-de-desarrollo-del-milenio/>

**ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (ONU)** (1987). *Nuestro futuro común*. Madrid: Alianza.

**ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (ONU)** (2000). Declaración del milenio. (A/RES/55/2). Recuperado de: <http://www.un.org/spanish/milenio/ares552.pdf>

**ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (ONU)** (2015). Proyecto de documento final de la cumbre de las Naciones Unidas para la aprobación de la agenda para el desarrollo después de 2015. (A/69/L.85). Recuperado de: [http://www.objetivosdedesarrollodelmilenio.org.mx/Doctos/TNM\\_2030.pdf](http://www.objetivosdedesarrollodelmilenio.org.mx/Doctos/TNM_2030.pdf)

**PACTO GLOBAL. RED COLOMBIA** (24 de mayo de 2019). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de: <https://www.pactoglobal-colombia.org/ods/los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-ods.html#haciendo-de-los-objetivos-globales-negocios-locales>

**PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD)** (1997). Reconceptualising governance. Discussion paper n.º 2. Nueva York, Estados Unidos. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/265292783\\_Reconceptualising\\_Governance](https://www.researchgate.net/publication/265292783_Reconceptualising_Governance)

**QUINTERO CASTELLANOS, C. E.** (2017). Gobernanza y teoría de las organizaciones. *Perfiles Latinoamericanos*, 25(50), 39-57. Doi:10.18504/pl2550-003-2017. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/perlat/v25n50/0188-7653-perlat-25-50-00039.pdf>

**SULCA CÓRDOVA, G.; OSEJO DOMÍNGUEZ, E. Y MANTILLA GARCÉS, D.** (2020). Síntesis evolutiva de la Administración Pública con la vinculación de Gobierno Abierto, Gobernanza y la Nueva Gestión Pública como paradigma. *Revista De Investigación Enlace Universitario*, 19(1), 63-79. Recuperado de: <https://doi.org/10.33789/enlace.19.1.60>

**TOMOR, Z.; MEIJER, A., MICHELS, A. Y GEERTMAN, S.** (2019). Smart governance for sustainable cities: findings from a systematic literature review. *Journal of Urban Technology*, 26(4), 3-27.

**SØRENSEN, E.; BRYSON, J. Y CROSBY, B.** (2021). How public leaders can promote public value through co-creation. *Policy & Politics*, 49(2), 267-286.

**VÁSQUEZ-CÁRDENAS, A.V. Y MONTOYA-BRAND, M.A.** (2016). Descentralización y Gobernanza en América Latina. *EAFIT Journal of International Law*, 7(2), 20-32, julio-diciembre. Colombia.

**VELIZ, A.; CARREON, J., DÖRNER, A., ESTAY, J. Y GARCÍA, C.** (2018). Democracy, governance and ethical behaviors: Transversal axes in training. *Opción*, 34(86), 152-175.

**WERCH, A.** (2010). *Estrategias Sostenibles*. Barcelona, España: Empresa Activa.

**ZARTA ÁVILA, P.** (2018). La sustentabilidad o sostenibilidad: un concepto poderoso para la humanidad. *Tabula Rasa*, (28), 409-423. Recuperado de: <https://doi.org/10.25058/20112742.n28.18>

**ZAPATA, A.; MURILLO, G., MARTÍNEZ, J., GONZÁLEZ, C., SALAS, J., ÁVILA, H. Y CAICEDO, A.** (2009). *Teorías contemporáneas de la organización y del management*. P. 490. Bogotá, Colombia: Ediciones ECOE. Universidad del Valle.

**ZEEMERING, E. S.** (2018). Sustainability management, strategy, and reform in local government. *Public Management Review*, 20(1), 136-153.

**ZEGARRA, W.; OLANO, D., LLUNCOR, M. Y CACHO, A.** (2021). El valor público, característica fundamental en la nueva gestión pública. *Revista Pakamuros*, 9(1), 21-30, enero-marzo. Recuperado de: <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v9i1.160>