



PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y GOBERNANZA. MUNICIPIO SAN PEDRO GARZA GARCÍA, MÉXICO 2024

*Citizen participation and governance. San Pedro Garza García
municipality, México 2024*

Francis Alejandra Moreno Godoy

Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Nuevo León, México

francis.moreno@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0006-3928-310X>

Cómo Citar: Moreno Godoy, F. (2025). Participación ciudadana y gobernanza. Municipio San Pedro Garza García, México 2024. *Momboy* (23), 48-60. <https://doi.org/10.70219/mby-232025-378>

RESUMEN

La presente investigación es realizada con el objetivo de: analizar la participación ciudadana y la gobernanza en la gestión del municipio de San Pedro Garza García México 2024. Metodológicamente se realiza bajo un enfoque cualitativo, toda vez que se aplica un instrumento a un informante clave, tomando en cuenta las bases teórico- conceptual referidas particularmente al nivel de participación ciudadana en la gestión de las políticas públicas, los indicadores de gobernabilidad establecidos por el Banco mundial y las dinámicas colaborativas de la gobernanza. De los resultados obtenidos en la investigación, se destacan: los niveles de participación ciudadana informativo y consultivo, son aplicados eficientemente. Los indicadores de gobernabilidad que muestran una aplicación eficiente en la gobernanza colaborativa son la efectividad del gobierno, y la calidad regulatoria. Los medios de comunicación y el sistema social, indican que la gobernanza no es aplicada debidamente, toda vez que en algunos casos no hay confianza en la libertad de expresar opiniones, y medios de comunicación libres, sin embargo, se requiere tener voz y que los ciudadanos puedan también disponer de información sobre las actividades del municipio. La estabilidad política interna viene dada por la probabilidad de amenazas que pongan en riesgo la continuidad de las políticas públicas, por lo que la administración deberá implementar los mecanismos de aplicación para monitorear su cumplimiento con el objetivo de que los posibles peligros sean detectados a tiempo y por ende minimizar su impacto. Las dinámicas colaborativas referidas al compromiso y la visión compartida son aplicadas eficientemente, la confianza no es aplicada debidamente, por tanto, es conveniente promoverla dentro de los

Recibido	Revisado	Aceptado
10/01/2025	28/02/2025	20/04/2025



miembros del equipo, si se quiere que las acciones conjuntas logren resultados satisfactorios.

Palabras clave: Gobernanza, Participación ciudadana, Dinámicas colaborativas, gobernabilidad.

ABSTRACT

This research is carried out with the objective of: analyzing citizen participation and governance in the management of the municipality of San Pedro Garza García Mexico 2024. Methodologically, it is carried out under a qualitative approach, since an instrument is applied to a key informant, taking into account the theoretical-conceptual bases referred particularly to the level of citizen participation in the management of public policies, the governance indicators established by the World Bank and the collaborative dynamics of governance. From the results obtained in the research, the following stand out: the levels of informative and consultative citizen participation are applied efficiently. The governance indicators that show an efficient application in collaborative governance are government effectiveness and regulatory quality. The media and the social system indicate that governance is not properly implemented, since in some cases there is a lack of trust in the freedom to express opinions, and a free media is necessary. However, it is necessary to have a voice and for citizens to also have access to information about municipal activities. Internal political stability is determined by the likelihood of threats that jeopardize the continuity of public policies, so the administration must implement enforcement mechanisms to monitor compliance with the goal of detecting potential dangers in a timely manner and thus minimizing their impact. Collaborative dynamics related to commitment and a shared vision are applied efficiently; trust is not applied properly; therefore, it is advisable to promote it within team members if joint actions are to achieve satisfactory results.

Keywords: Governance, Citizen Participation, Collaborative Dynamics, Governability.

Introducción

San Pedro Garza García, conocido como San Pedro, es uno de los 51 municipios del estado mexicano de Nuevo León y parte integral del área metropolitana de Monterrey, con una superficie de 70.93 Km² alberga aproximadamente 132,169 habitantes, según el Censo de Población y Vivienda del 2020 (INEGI, 2020).

Este municipio se ha fusionado con el gobierno de Nuevo León y Monterrey, al programa internacional *Open Government Partnership* (OGP local) de la Alianza para el gobierno abierto. Este esquema representa un modelo nuevo sobre la gobernanza democrática que hace énfasis en el comienzo, transparencia, innovación de carácter tecnológico y contribución de los individuos, con el objetivo de mejorar la efectividad y responsabilidad gubernamental, así como promover una mayor prosperidad y bienestar humano. Este programa aboga por una gestión pública transparente y accesible a cualquier individuo interesado en verificar su transparencia (Coalición Nuevo León Abierto, 2023).

El municipio ha adoptado nuevas tendencias en participación ciudadana, caracterizadas por una mayor apertura gubernamental a la participación directa de la ciudadanía en proyectos, lo cual es visto como una relación esencial entre los ciudadanos y los poderes públicos para mejorar el control sobre el ejercicio del poder y prevenir errores y abusos (Canto, 2008).

En este contexto, San Pedro Garza García trabaja colaborativamente con la ciudadanía en la definición y solución efectiva sobre problemas públicos prioritarios, sustentado en la participación ciudadana, rendición de cuentas, y transparencia. A través de la Comunidad de Práctica de OGP-Local, se busca orientar la planificación, diseño e implementación de reformas innovadoras que permitan consolidar un Plan de Acción de Gobierno Abierto, en colaboración con la Secretaría de Innovación Municipal y el programa OGV Local, enfocándose en la innovación y reforma regulatoria, la optimización de la atención ciudadana mediante tecnologías como el chatbot Sam, y el programa emblemático de Presupuesto Participativo (Maldonado, 2022; Mendieta, 2022).

Los indicadores de gobernabilidad son las medidas numéricas que permiten evaluar la calidad intrínseca o el desempeño de las instituciones, pueden realizar otras funciones en su apoyo al desarrollo institucional (Echebarría, 2005). Están diseñados para ayudar a los investigadores y analistas a evaluar patrones generales en las percepciones de gobernanza en los países, dentro de los cuales se tienen los elaborados por el Banco Mundial con la finalidad de identificar los problemas y necesidades de la comunidad. En el municipio San Pedro la gobernabilidad, se ejerce a través de un gobierno abierto ya que se busca abordar situaciones complejas con la inclusión de diversos actores, tales como: gobierno, empresas, organizaciones no gubernamentales y ciudadanos.

Es oportuno mencionar que, dentro de la gobernanza colaborativa, juegan un papel importante las dinámicas colaborativas requeridas para llevar a cabo proyectos que necesitan la participación de personas de manera grupal según la información y el conocimiento que posean; dentro de éstas se encuentran particularmente el sentido de compromiso, aunado a una confianza mutua, con una visión compartida, todas diseñadas para fomentar la interacción, cohesión y equipos de trabajo.

En el contexto del gobierno abierto, como estrategia de gobernanza, es necesario que en los municipios por ser el ámbito de gobierno que tiene el primer contacto con la comunidad, y por tanto en atender las necesidades más apremiantes, así como la coordinación de diversos recursos para la ejecución de proyectos, entre otros, sus acciones se encuentran en concordancia con la participación ciudadana, el acceso público a la información y proteger las libertades fundamentales, de conformidad con las leyes nacionales y los acuerdos internacionales.

En tal sentido, el nivel de participación de los ciudadanos en la gestión pública, viene dado por el principio de que los gobiernos deben dar apertura a una relación entre ciudadanos y los poderes públicos. El gobierno abierto es clave para la toma de decisiones, orientado a una mejor gestión en función de la buena gobernanza, con el objetivo de mejorar la gestión municipal, considerando los indicadores de gobernabilidad y las dinámicas colaborativas, entre otros. Dentro de este marco de referencia se formulan los siguientes objetivos de investigación.

Objetivo general: Analizar los niveles de participación ciudadana y la gobernanza considerando los indicadores de gobernabilidad y las dinámicas colaborativas en la gestión del municipio de San Pedro Garza García. 2024.

Objetivos específicos: Identificar el nivel de participación ciudadana en la gestión del municipio de San Pedro Garza García. Determinar los indicadores de gobernabilidad establecidos por el Banco Mundial en el marco institucional en la gestión municipal. Analizar las dinámicas colaborativas, como factores en el proceso de gobernanza colaborativa, en la gestión del municipio de San Pedro Garza García.

Bases teóricas que fundamentan la investigación

Están conformadas por las investigaciones relacionadas con las variables objeto de estudio: participación ciudadana y gobernanza. Igualmente se desarrollan las bases teóricas referidas a: la participación ciudadana y sus niveles; aspectos conceptuales de la gobernanza, indicadores de gobernabilidad, y factores que influyen en los procesos de gobernanza colaborativa.

En el marco de las investigaciones realizadas referidas a gobernanza y participación ciudadana, se encuentra a González (2022), que tiene como objetivo analizar la problemática que evidencia la gobernanza con relación a la participación de la ciudadanía en una municipalidad distrital del Cono norte de Lima, 2020-2022, los participantes fueron cinco gerentes de distintas gerencias de la municipalidad; la técnica empleada fue la entrevista. Los resultados evidencian que existe una inadecuada administración pública, sin embargo, la participación ciudadana se encuentra en estrecha concordancia con el deber social, una administración determinada y la población en general, todo ello sustentado en un plan participativo con el propósito de que el gobierno local cuente con las normas y los correspondientes instrumentos que midan la gestión y evalúen las decisiones.

En el estudio de Hinojosa et al., (2023), analizan los espacios de participación ciudadana en la capital del Distrito Ilave en Departamento de Puno, Perú, las unidades de investigación lo conforman la sociedad civil y los actores sociales e institucionales, en una muestra de 381 habitantes, el estudio concluye que existe una limitada participación ciudadana en los espacios de concertación y control social, por diferentes factores, tales como el desconocimiento, desinterés y falta información sobre la gestión municipal de los habitantes de Ilave.

Otra investigación es la realizada por Morillo et al. (2020), que plantean como objetivo determinar la influencia de la gobernabilidad y la participación ciudadana en el desarrollo local, en el Distrito de Comas (Perú). Metodológicamente se corresponde con una investigación explicativa bajo un diseño no experimental, de carácter transversal. Para recabar la información se aplicaron a una muestra de 243 ciudadanos, dos cuestionarios: uno dirigido a estudiar la Gobernabilidad y el otro a la Participación ciudadana. Se concluye que es bajo el nivel de participación ciudadana, por tanto, es indispensable preparar espacios de concertación local a nivel de la comunidad, para que la toma de decisiones se ajuste a los objetivos deseados, asimismo fortalecer la confianza y solidaridad entre los participantes, particularmente en aquellas políticas que no han sido logradas en beneficio de la población. La gestión municipal no ha sido eficiente toda vez que no ha existido una responsabilidad de la población ni de la administración.

Bases teóricas de la Participación ciudadana: concebida como un derecho humano, se establece que "Toda persona tiene derecho a participar en el gobierno de su país, directamente o por medio de representantes libremente escogidos, la voluntad del pueblo es la base de la autoridad del poder público" (Naciones Unidas, s.f.). También puede entenderse como la involucración activa de los ciudadanos en la toma de decisiones públicas, gestión de asuntos comunitarios y la rendición de cuentas de los gobiernos. Es fundamental para fortalecer la democracia y la gobernanza, promover la transparencia, defender los derechos humanos, fomentar el bienestar social y por tanto construir una ciudad más justa, equitativa e inclusiva. La participación ciudadana en la gestión pública se considera como el proceso de construcción social de las políticas públicas que

conforme al interés de la sociedad democrática amplía los derechos económicos, sociales, culturales, políticos y civiles de las personas, organizaciones o grupos integrados, y comunidades (CLAD, 2009).

Niveles de participación ciudadana: la literatura tiene al respecto diferentes posiciones, sin embargo, los autores acuden frecuentemente a la definición de Arnstein en 1969, que enmarca su posición en tres niveles de participación: informativo, consultivo y deliberativo (Contreras y Montesinos, 2019). Los citados niveles se definen tomando en cuenta la participación de los ciudadanos, tal como se evidencia a continuación.

Informativo: se corresponde con una normativa o política pública, referida a conocer la temática a ser objeto de estudio, a través de medios de comunicación, es decir el grado de acceso, disponibilidad y calidad de la información. *Consultivo*: se refiere al grado de participación y asesoramiento que se proporciona a los tomadores de decisiones y a los equipos de trabajo en la implementación de políticas y programas públicos, los ciudadanos al participar pueden dar su opinión, la cual es considerada como parte de los antecedentes, sin embargo, puede ser reformulada. También se da cuando los participantes se relacionan a través de mecanismos de interacción mutua con los encargados de tomar decisiones. *Deliberativo*: los miembros de la comunidad son convocados a una consulta vinculante que determinará la adopción de una medida en particular y el proceso va desde el diagnóstico a la ejecución y evaluación, por tanto, se encuentra asociado a un poder delegado, y el ciudadano representa una participación en la política pública, o influir directamente en ella (Contreras y Montesinos, 2019; Checa, et al., 2011; Naser, et al., 2021).

Aspectos conceptuales referidos a la gobernanza: Aunque el concepto de gobernanza es ampliamente discutido entre los formuladores de políticas y los académicos, todavía no hay un consenso sólido en torno a una definición única de gobernanza. Autores y organizaciones han producido una amplia gama, algunas cubren cualquier cosa, como la definición de reglas, mecanismos de aplicación y organizaciones. En el Informe sobre el desarrollo mundial de 2017 del Banco Mundial, referido a la gobernanza, los estudiosos se centran estrictamente en cuestiones de gestión del sector público, incluida la definición propuesta por el Consejo Mundial en 1992 como la manera en que se ejerce el poder en la gestión de la economía de un país y recursos sociales para el desarrollo (Kaufmann, 2010).

La gobernabilidad y gobernanza son similares, toda vez que ambas se refieren a la capacidad de un gobierno para gobernar de manera efectiva, eficiente y responsable. Esta capacidad se manifiesta en la gestión continuada del conjunto de los gobiernos y administraciones, así como también de los actores sectoriales y privados de un país (Ballart, 2013, en Aguirre et al., 2019).

“El concepto de gobernanza emerge en los países occidentales en los años 90 como un paradigma que da cuenta del cambio del rol del estado y su forma de gobernar la relación con los actores de la sociedad organizada, la sociedad civil y el mercado” (Kenis & Schneider, 1991, como se citó en Barandiarán, 2021, p. 81). Asimismo, se define como “una disposición de gobierno donde una o más agencias públicas se involucran con otros actores no estatales en un proceso de toma de decisiones colectivo, que es formal, orientado al consenso y deliberativo” (Ansell y Gash, como se citó en Villatoro et al., 2022, sección 31). También se considera “como una gobernanza caracterizada por un modo de interacción que es deliberativo, multilateral, buscador de consensos y orientado a la

producción conjunta de resultados” (Ansell y Torfing 2015, como se citó en Arrona y Larrea, 2022, p.19).

Indicadores de gobernabilidad: Kaufmann et al. (2010), señalan que los indicadores de gobernanza del Banco Mundial utilizan un método de agregación de múltiples variables que incluyen datos de estadísticas y de encuestas de percepción, el resultado de la agregación es un índice que evalúa seis dimensiones: Voz y responsabilidad (VA), Estabilidad política y ausencia de violencia (PV), Efectividad del gobierno (GE), Calidad regulatoria (RQ), Estado de derecho (RL) y Control de la corrupción (CC), toda vez que los indicadores de medición deben buscar, en lo posible, arrojar información objetiva a fin de identificar con mayor precisión los problemas institucionales importantes; las necesidades más apremiantes de la sociedad; las reformas necesarias y las posibilidades de seguimiento y control.

Voz y responsabilidad (VA): se refiere al derecho y la capacidad de los ciudadanos de expresar sus opiniones y demandar rendición de cuentas de sus gobernantes, promueve la transparencia y participación ciudadana en la toma de decisiones públicas efectivas. *Estabilidad política y ausencia de violencia (PV):* la estabilidad política es el conjunto de acciones y decisiones que buscan organizar y gestionar la convivencia social económica y cultural de una sociedad. La ausencia de violencia implica la resolución pacífica de conflictos, el respeto de los derechos humanos y la promoción de la justicia y la igualdad. *Efectividad del gobierno (GE):* se refiere a la capacidad de gobernar para lograr sus objetivos y metas de manera eficiente y eficaz, brindando servicios públicos de calidad, protegiendo los derechos de los ciudadanos y promoviendo el desarrollo económico y social de la nación, mediante una gestión transparente y responsable. *Calidad regulatoria (RQ):* radica en capturar percepciones sobre la capacidad del gobierno para formular e implementar políticas públicas con eficacia, eficiencia, y transparencia de las regulaciones y normas gubernamentales. *Estado de derecho (RL):* es la capacidad del estado para establecer y hacer cumplir leyes justas, imparciales y respetadas por todos. Implica la existencia de instituciones independientes, la protección de los derechos humanos y la rendición de cuentas de los funcionarios públicos garantizando la seguridad, estabilidad y la justicia social. *Control de la corrupción (CC):* consiste en captar percepciones sobre el grado en que el poder público se ejerce para beneficio privado, incluidas formas de corrupción tanto pequeñas como grandes, la "captura" del Estado por las élites y los intereses privados (Kaufmann et al., 2010).

Los indicadores de gobernabilidad permiten evaluar la calidad intrínseca o el desempeño de las instituciones, es decir, expresan de forma sintética la posición relativa en la que se sitúa la institución con respecto a una situación comparada en el tiempo o en dos momentos diferentes, una medida o estándar ideal, por lo tanto, pueden expresar el grado de aproximación de una institución en particular en relación a una meta deseable, generalmente se reducen a medir áreas más específicas de gobernabilidad, tales como: los sistemas electorales, la corrupción, los derechos humanos, la provisión de servicios públicos, y la sociedad, entre otros (Echebarría, 2005; Martínez y Pedroza, 2018).

Gobernanza colaborativa: “Esta enfoca la participación en el proceso de la formación de políticas públicas por el público actuando a través de organizaciones, sobre todo las del sector voluntariado o tercer sector” (García, 2007, p. 232). “los ciudadanos participan en los procesos de políticas públicas para aprender a solucionar problemas mientras que

en el gobierno se participa para cumplir con la ley, informar, educar y obtener apoyo para las políticas públicas” (Vásquez, 2019, p. s.n.), las citadas definiciones hacen énfasis en la participación de organizaciones, civiles, y de voluntariado durante la formación y apoyo de políticas.

También se refiere a que “es el proceso de deliberación y acción compartida que vincula a las instituciones públicas, la sociedad organizada y la sociedad civil en orden a fortalecer, a través de la generación de Capital Social, una nueva cultura política en el ecosistema de las políticas públicas” (Barandiarán, 2021, p.83). Otra conceptualización plantea que la gobernanza colaborativa se define como un proceso de toma de decisiones conjunta entre actores públicos y privados, que busca resolver problemas complejos a través de la cooperación y la negociación, y que se caracteriza por la participación activas de múltiples actores (Ansell y Gash 2008, en Barandiarán et al., 2023).

Factores que influyen en los procesos de gobernanza colaborativa: son aquellos acuerdos que tienden a caracterizarse porque la coordinación tiene un alto componente relacional por lo que su efectividad depende de la calidad de las comunicaciones y de las relaciones entre los involucrados. Una ventaja de estos procesos es que permiten negociar desacuerdos sobre valores y ofrecen opciones para incluirlos en la evaluación de las alternativas de acción (Rodríguez y Vélez, 2018). Entre los factores de la gobernanza colaborativa que pueden resultar de ayuda en los procesos para generar un marco común, o valorar cómo se está desarrollando son:

i) *elementos del contexto* (las relaciones de poder y las relaciones de confianza iniciales): son un elemento clave para entender cómo se inician las experiencias de gobernanza colaborativa, es posible que se necesite observarlas entenderlas y trabajarlas para generar las condiciones que puedan facilitar un proceso de colaboración, esto implica compartir información de forma transparente, comunicarse de manera abierta y respetuosa, y trabajar en la búsqueda de intereses comunes (Arrona y Larrea, 2022; Ansell y Gash, en Casas, 2023).

ii) *las dinámicas colaborativas*, constituyen los espacios o ámbitos de actuación en que los facilitadores involucrados en la construcción de gobernanzas colaborativas pueden tener capacidad de influir, para la realización de actividades o tareas de manera conjunta, aportando sus conocimientos y habilidades para alcanzar un objetivo común, en otras palabras, es realizar el trabajo en equipos o grupos pequeños, comités, y ser distribuidos según lo programado (Arrona y Larrea, 2022).

iii) *las estructuras existentes para los procesos colaborativos*, considerando que el proceso colaborativo, se concibe como un círculo iterativo en el que se debe trabajar con factores cruciales de colaboración, tales como: la confianza, el diálogo cara a cara, compromiso hacia el proceso, y la visión compartida (Arrona y Larrea, 2022).

iv) *cómo es el liderazgo o los liderazgos*: es aquel que debe ser compartido, inclusivo, facilitador y orientado a resultados fomentando la cooperación. Se caracteriza por ser la capacidad colaborativa del grupo, las tecnologías que pueden facilitarla y las competencias individuales para trabajar en conjunto. El liderazgo juega un papel importante en empoderar y representar a las partes interesadas más débiles, equilibrar el poder y fomentar un diálogo constructivo (Arrona y Larrea, 2022; Ansell y Gash, en Casas, 2023)

v) *cuáles son los resultados y el impacto de la gobernanza, esperados y reales*, los resultados intermedios son victorias tempranas y tangibles que impulsan a los actores a

participar en planes estratégicos a largo plazo, por lo que la posibilidad de obtener pequeñas ganancias promueve un ciclo virtuoso de confianza y compromiso (Arrona y Larrea, 2022; Arbeláez, en Casas, 2023).

En el marco de la gobernanza y de acuerdo a lo planteado por Arrona y Larrea (2022), las dinámicas colaborativas son: el compromiso, la confianza mutua, y la visión compartida.

El compromiso: hace referencia al hecho de que los participantes de un proceso de colaboración sientan un propósito y una comprensión, suele ser mayor cuando las personas afectadas tienen un papel en la implementación de las acciones objeto de la colaboración o participan en su diseño, tiene como fin hacer que la política pública dure sin importar las circunstancias, lo que implica comprender el problema, creer en la negociación de buena fe para lograr beneficios mutuos, y compartir la responsabilidad del proceso (Arrona y Larrea, 2022; Ansell y Gash, en Casas, 2023).

La confianza mutua: es un proceso de medio y largo plazo, por tanto, los miembros del equipo necesitan sentir confianza, si quiere que contribuyan con sus ideas y habilidades particulares, resulta clave realizar acciones conjuntas que logren resultados, también facilita la superación de barreras y la generación de compromisos duraderos, lo que a su vez fortalece la capacidad colectiva para abordar problemas complejos (Arrona y Larrea, 2022; Ansell y Gash, en Casas, 2023).

La visión compartida, es el conocimiento de las visiones de cada participante, permite a los actores del territorio pasar a la acción, aunque no de forma conjunta, la visión cuando es compartida nace de la perspectiva de cada persona que participa y surge de reflexionar, compartir y escuchar, también pretende distribuir la toma de decisión de manera equitativa entre los integrantes del grupo (Carrión, 2007; Villatoro et al., 2022).

Metodología

El enfoque metodológico de esta investigación es cualitativo, toda vez que se fundamenta en el uso de un informante clave como fuente principal de datos. En tal sentido se elaboró un instrumento (Cuestionario), conformado por 10 ítem, siguiendo un escalamiento Likert, el mismo fue administrado a través de un cuestionario *Forms* durante el mes de mayo del 2024, la elección de un informante clave responde a la necesidad de explorar de manera detallada y contextualizada los procesos de gobernanza y participación ciudadana en el municipio de San Pedro Garza García. Los informantes clave en este caso, son individuos con conocimiento especializado y experiencia directa en las dinámicas locales lo que permite proporcionar información valiosa y profunda sobre los aspectos de estudio. Según Martínez (2007), facilitan la identificación de patrones relevantes, introducen al investigador en el contexto local y sugieren formas de aproximarse a la problemática desde una perspectiva informada. Sin embargo, esta decisión metodológica presenta ciertas limitaciones que deben ser consideradas. La dependencia de un único informante limita la representatividad de los hallazgos y puede introducir sesgos relacionados con las perspectivas personales del participante, lo cual afecta la capacidad de generalizar los resultados a otros contextos o poblaciones dentro del municipio.

Resultados obtenidos en la investigación

Una vez recibidas las respuestas suministradas por el informante, se procedió a su análisis en base a los aspectos conceptuales desarrollados en el marco teórico. Para la

interpretación del baremo, se asumen las siguientes características: *Opción siempre*: la gobernanza es aplicada eficientemente, es decir alcanzar los resultados deseados con la utilización mínima de recursos, o hacerse bajo una norma o acuerdo establecido, en fin, implementar acciones con la finalidad de alcanzar el objetivo final. *Opción A veces*: la gobernanza colaborativa es aplicada debidamente. *Opción Nunca*: la gobernanza no es aplicada (no se pone en práctica un conocimiento, medida o normativa).

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la investigación, el análisis e interpretación de las respuestas a cada una de las preguntas formuladas en el cuestionario, de acuerdo a los objetivos específicos planteados.

Objetivo 1.- Identificar el nivel de participación ciudadana en la gestión del municipio de San Pedro Garza García. Relacionado con el nivel de participación ciudadana tanto en lo informativo como en lo consultivo, la opción seleccionada por el informante clave fue “siempre”, lo cual indica que los ciudadanos a través de medios de comunicación reciben información sobre alguna normativa o política pública, y participan, bien sea opinando o en comunicación con algunos encargados de tomar decisiones. En tal sentido, de acuerdo al baremo establecido, la gobernanza es aplicada eficientemente

Objetivo 2.- Determinar los indicadores de gobernabilidad establecidos por el Banco Mundial en el marco de los problemas institucionales, en la gestión municipal. En base a los siguientes indicadores y dimensiones, a continuación, se presentan los siguientes resultados.

Voz y responsabilidad: mide la capacidad de los ciudadanos de expresar sus opiniones y participar en la toma de decisiones. El informante clave selecciona la opción “A veces”, este resultado indica que en algunos casos no hay confianza en la libertad de expresar sus opiniones, así como tampoco en los medios de comunicación, resultando que la gobernanza no es aplicada debidamente, sin embargo, se requiere tener voz y que los ciudadanos puedan también acceder a información sobre las actividades que se realizan en el municipio.

Estabilidad política y ausencia de violencia: viene dada por las acciones encaminadas a organizar la convivencia y la resolución pacífica de conflictos, que afecten la continuidad de las políticas públicas. El informante clave selecciona la opción “A veces”, este resultado demuestra que la estabilidad política interna no está exceptuada de que ocurran amenazas, por tanto, la gobernanza no es aplicada debidamente, por lo que la administración deberá implementar los mecanismos necesarios para monitorear el cumplimiento con la finalidad de que los posibles peligros sean detectados a tiempo y por ende minimizar su impacto.

Efectividad del gobierno (GE): está referida a la capacidad de gobernar eficaz y eficientemente, brindando servicios públicos de calidad, de manera responsable y transparente. La opción “Siempre”, es seleccionada por el informante clave, resultado que evidencia que las acciones desarrolladas en materia de gobernanza y de servicios público, son brindadas con el conocimiento de los ciudadanos, por lo tanto, la misma es aplicada eficientemente.

Calidad regulatoria: esta soportada en la capacidad del gobierno para implementar políticas públicas eficientes y transparentes, el informante clave selecciona la opción “Siempre” resultado que refleja que su incidencia es observada de manera directa por la comunidad, considerándose factor clave que acompaña una gestión eficiente de la gobernanza en el municipio.

Estado de derecho (RL): está referida a captar percepciones sobre el grado en que los agentes tienen confianza y respetan las reglas de la sociedad, donde el poder es ejercido aplicando las leyes con justicia. El informante clave selecciona la opción “*Siempre*”, resultado que es significativo pues existe un estado de derecho en la gestión del gobierno.

Objetivo 3.- Analizar las dinámicas colaborativas, como factores en el proceso de gobernanza colaborativa, en la gestión del municipio de San Pedro Garza García. En cuanto a la evidencia de un compromiso con las comunidades del municipio, el informante clave selecciona la opción “*Siempre*”, lo cual indica que las personas como representantes de la comunidad juegan un rol importante en la ejecución de las tareas o participación en el diseño de las acciones, dando como resultado la eficiencia en la gobernanza.

En relación a la confianza mutua al momento de plantear los problemas las comunidades, el informante clave selecciona la opción “*A veces*”, indicando con esta respuesta que en algunos momentos no sienten esa confianza, por lo tanto, la gobernanza no es aplicada debidamente, toda vez que los miembros de la comunidad sientan confianza, si se quiere que contribuyan con sus ideas y habilidades únicas, a fin de que las acciones conjuntas logren resultados satisfactorios.

Referido a si los miembros están identificados con el objetivo común de todos o visión compartida, el informante clave selecciona la opción “*Siempre*”, considerando que la visión es compartida cuando nace de la visión de cada persona que participa en ella y surge de reflexionar, compartir y escuchar a los demás, por tanto, la gobernanza colaborativa es aplicada de manera eficiente.

Discusión e interpretación de los resultados.

En cuanto a los niveles de participación, los resultados reflejan que en los niveles informativo y consultivo están siendo aplicados eficientemente en el municipio. Esto se alinea con la clasificación de Arnstein (1969) sobre los niveles de participación ciudadana, destacada por Contreras y Montecinos (2019), quienes resaltan el nivel informativo como un primer paso crucial hacia la inclusión ciudadana en la toma de decisiones. Sin embargo, la investigación muestra que el nivel deliberativo aún no alcanza su máximo potencial, coincidiendo parcialmente con los hallazgos de Hinojosa et al. (2023), quienes identifican limitaciones significativas en la participación ciudadana debido a factores como el desconocimiento y la falta de confianza en los sistemas locales. Estos resultados evidencian la necesidad de fortalecer las comunicaciones entre los habitantes y el gobierno, para fomentar una mayor inclusión participativa, esencial para avanzar hacia una gobernanza colaborativa y efectiva.

Al analizar los indicadores de gobernabilidad de acuerdo al Banco Mundial, se observó que dimensiones como la efectividad del gobierno y la calidad regulatoria son gestionadas de manera eficiente. Esto es consistente con lo señalado por Kaufmann et al. (2010), quienes destacan la relevancia de estos indicadores para la legitimidad y efectividad de los gobiernos. No obstante, se identificaron deficiencias en “voz y responsabilidad”, lo que refleja una limitada confianza en la democracia, las libertades de expresión y los medios de comunicación libres. Esta fragilidad estructural puede comprometer la gobernanza colaborativa y la necesidad de fortalecer las plataformas que permitan la participación activa de los ciudadanos. Tal como advierten Rodríguez y Vélez (2018), es fundamental para garantizar que los miembros de los equipos puedan contribuir con sus

habilidades y conocimientos de manera efectiva. La falta de confianza mutua podría limitar la capacidad para lograr resultados satisfactorios y sostenibles, subrayando la importancia de implementar estrategias específicas que fortalezcan esta dimensión.

En términos de limitaciones, el estudio se basa en la percepción de un único informante clave, lo que restringe la generalización de los hallazgos y podría introducir sesgos. Aunque los resultados ofrecen una visión inicial valiosa sobre la gobernanza y la participación ciudadana municipal, es necesario ampliar la base de informantes en futuros estudios para garantizar una perspectiva más amplia y representativa. Además, la incorporación de métodos mixtos y un análisis longitudinal permitirían evaluar con mayor profundidad la evolución de los indicadores de gobernabilidad y las dinámicas colaborativas a lo largo del tiempo.

A manera de recomendación, se sugiere implementar estrategias para abordar las deficiencias identificadas en los indicadores de "voz y responsabilidad" y "estabilidad política interna". Estas podrían incluir el fortalecimiento de los medios de comunicación entre el gobierno y los ciudadanos, la promoción de plataformas digitales que permitan una participación activa y transparente, y el diseño de programas que promuevan la confianza en las instituciones. Asimismo, se recomienda trabajar en la capacitación de los líderes comunitarios y funcionarios municipales en dinámicas colaborativas, con el objetivo de consolidar una cultura de confianza y cooperación que impulse una gobernanza más efectiva.

En conclusión, este estudio aporta una base importante para comprender las fortalezas y debilidades asociadas a la gobernanza y la participación ciudadana en San Pedro Garza García. Aunque se observan avances significativos en algunos indicadores, es fundamental abordar las áreas de mejora identificadas para garantizar una gobernanza colaborativa sostenible y orientada al bienestar de la comunidad.

Conflictos de interés: Los autores declaran no tener conflictos de interés.

Fuentes de Financiamiento: Ninguna declarada.

Referencias

- Aguirre, J. F. Infante J.M. y De-Ita, B. L (2019). *La capacidad de respuesta estatal a la voluntad ciudadana como indicador de gobernanza en la calidad de la democracia participativa*. Colofón S de CV.
- Arrona, A y Larrea, M. (2022). Marcos para la construcción de una gobernanza colaborativa. Cuadernos ORKESTRA. Número 08/2022. <https://www.orkestra.deusto.es/es/investigacion/publicaciones/informes/cuaderno-s-orkestra/2486-220079-marcos-construccion-gobernanza-colaborativa>
- Barandiarán, X. (2021). Gobernanza colaborativa para la innovación pública y social: El caso de Gipuzkoa, País Vasco. *EPSIR Revista Europea de Innovación Social & Innovación Pública*, 78-96
- Barandiarán, X., Canel, M.J. y Bouckaert, G. (2023). *Construir una Gobernanza Colaborativa en tiempos de incertidumbre. Lecciones académicas de la provincia vasca de Gipuzkoa*. <https://addi.ehu.es/handle/10810/62098>
- Canto, M. (2008). Gobernanza y participación ciudadana en las políticas públicas frente al reto del desarrollo. *Política y cultura*, (30), 9-37. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S018877422008000200002&lng=es&tlng=es

- Carrión, J. (2007). *Estrategia. De la visión a la acción*. ESIC Editorial. Madrid. España.
- Casas, M.A. (2023). *Gobernanza colaborativa: la experiencia del modelo de fortalecimiento de juntas de acción comunal del programa territorios de oportunidad de USAID*. [Tesis de Maestría en Gobierno del Territorio y Gestión Pública]. <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/65456?show=full>
- Checa, L., Lagos, C. & Cabalin, C. (2011). El caso de Chile durante el gobierno de Michelle Bachelet: Participación ciudadana para el fortalecimiento de la democracia. *Argos*, 28(55), 13-47. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S025416372011000200002&lng=es&tling=es
- CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo) (2009). Carta iberoamericana de participación ciudadana en la gestión pública. XI Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. XIX Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno. Estoril, Portugal. Resolución No. 38 del Plan de Acción de Lisboa. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Participacion-06-2009.pdf>
- Coalición Nuevo León Abierto (2023). Conoce el Plan de Acción Local de Gobierno Abierto 2022 - 2024 de Nuevo León. Descubre los 8 compromisos a cumplir. <https://nlabierto.org/>
- Contreras, P. y Montecinos, E. (2019). Democracia y participación ciudadana: Tipología y mecanismos para la implementación. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XXV(2), 178-191 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7026001>
- Echebarría, K. (2005). Panel: La institucionalización de la evaluación de políticas. El impulso a la evaluación a través de la efectividad del desarrollo en los organismos multilaterales de crédito. El caso de los programas de reforma institucional. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 – 21. <https://repositoriocdim.esap.edu.co/bitstream/handle/123456789/8733/64561.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, R. (2007). *Canadá y la Unión Europea: visión multidisciplinar de la gestión pesquera*. Universidade, Servizo de Publicacións e Intercambio científico.
- González, R. (2022). Mejora de la gobernanza, con relación a la participación ciudadana, en la Municipalidad de San Martín de Porres, 2020-2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 999-1030. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3157
- Hinojosa, J., Tintaya, C. G., Mamani, J. E., Zela, M., Gómez, J., & Machaca, M. T. (2023). Espacios de participación ciudadana en la capital de la gran nación Aymara, Ilave -Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 7817-7830. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6762
- INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) (2020). Censo de población y vivienda. Presentación de Resultados. https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ccpv/2020/doc/cpv2020_pres_re_s_nl.pdf
- Kaufmann, D., Kraay, A. & Mastruzzi, M. (2010). *The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues*. World Bank Policy Research Working Paper No. 5430. <https://ssrn.com/abstract=1682130>

- Maldonado, O. (2022). *Nuevo León, Monterrey y San Pedro se integran a Gobierno Abierto*. <https://www.milenio.com/politica/leon-monterrey-san-pedro-integran-gobierno-abierto>
- Martínez, M. (2007). *La investigación cualitativa etnográfica en educación: manual teórico-práctico*. Editorial Trillas México.
- Martínez, M.A. y Pedroza, A. Y. (2018). Indicadores de gobernabilidad y posconflicto en el municipio de Valledupar. *Administración & Desarrollo*, 48(2), 46-75. <https://doi.org/10.22431/25005227.vol48n2.2>
- Mendieta, E. (2022). *San Pedro presume ser parte de alianza mundial de Gobiernos Abiertos*. <https://www.telediario.mx/politica/san-pedro-presume-alianza-mundial-gobiernos-abiertos>
- Morillo, J., Huachallanqui, J., Palacios, J. y Uribe, Y.C. (2020). Gobernabilidad y participación ciudadana en el desarrollo local de Lima, Perú. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)* 25(92), 1313-1329. <https://www.redalyc.org/journal/290/29065286003/html/>
- Naciones Unidas, (s.f.). La Declaración Universal de los Derechos Humanos. <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
- Naser, A, Williner, A y Sandoval, C. (2021). *Participación ciudadana en los asuntos públicos: un elemento estratégico para la Agenda 2030 y el gobierno abierto*. Documentos de Proyectos (LC/TS.2020/184), CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46645-participacion-ciudadana-asuntos-publicos-un-elemento-estrategico-la-agenda-2030>
- Rodríguez, M. y Vélez, M. A. (2018). *Gobernanza y gerencia del desarrollo sostenible*. Ediciones Uniandes. Universidad de los Andes.
- Vásquez, C.A. (2019). *Gobernanza: Propuestas, límites y perspectivas*. Instituto de investigaciones. <https://doi.org/10.18234/secuencia.v0i0.1618>
- Villatoro, F., San Salvador, R. y Leschko, G. (2022). *Ciudades inteligentes, ciudades sabias: Por una gobernanza democrática y colaborativa*. https://books.google.com.mx/books?id=nf6VEAAAQBAJ&newbks=1&newbks_re_dir=0&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false