

**Gobernanza institucional como estrategia de gestión del talento humano en los gobiernos locales. Caso de estudio: GAD Junín (Provincia de Manabí)**

**Institutional governance as a human talent management strategy in local governments. Case Study: GAD Junín (Province of Manabí).**

**Eliecer Iván Moreira-Rosero<sup>1</sup>**  
Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Manabí - Ecuador  
[emoreira7288@pucesm.edu.ec](mailto:emoreira7288@pucesm.edu.ec)

**Marisol Isabel Bermeo-Valencia<sup>2</sup>**  
Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Manabí - Ecuador  
[mbermeo@pucem.edu.ec](mailto:mbermeo@pucem.edu.ec)

**[doi.org/10.33386/593dp.2022.5-2.1504](https://doi.org/10.33386/593dp.2022.5-2.1504)**

V7-N5-2 (sep) 2022, pp. 234-251 | Recibido: 08 de septiembre de 2022 - Aceptado: 21 de septiembre de 2022 (2 ronda rev.)  
Edición especial

---

<sup>1</sup> Maestría en finanzas, y dirección financiera  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3724-8291>

<sup>2</sup> Master of Business Administration. Docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Manabí.  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9869-7384>

Moreira-Rosero, E., & Bermeo-Valencia, M., (2022). Gobernanza institucional como estrategia de gestión del talento humano en los gobiernos locales. Caso de estudio: GAD Junín (Provincia de Manabí). 593 Digital Publisher CEIT, 7(5-2), 234-251 <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.5-2.1504>

Descargar para Mendeley y Zotero

## RESUMEN

La investigación se planteó como propósito investigativo interpretar la gobernanza institucional como estrategia de gestión del talento humano en los gobiernos locales desde un enfoque cualitativo e inductivo, con una estrategia de revisión documental en la que posteriormente se procedió a dar una triangulación entre los criterios propios de los investigadores, los teóricos analizados, así como lo mencionado por los informantes claves en las entrevistas realizadas; a su vez, la investigación se ubicó en un nivel de profundidad descriptiva, lo que permitió ir descubriendo las virtudes y componentes del caso de estudio, así como el origen del discurso y sus significados dentro de los contextos en las cuales fueron expresados; existe una contribución de manera sustantiva por parte de los entrevistados abonando el conocimiento en materia de gobernanza institucional y sus estrategias dentro del gobierno local, en la que el talento humano juega un rol importante en la construcción de una gobernanza local propia e institucionalizada. La estrategia de análisis se dio desde la propuesta de la Teoría Fundamentada; por otro lado, se da un encuentro con el discurso de los entrevistados a través del uso del método hermenéutico, el cual contribuyó en el proceso de entender, comprender e interpretar lo comentado por los entrevistados; como hallazgo se muestran los descriptores emergentes, los cuales se muestran como buenas praxis para una gestión de gobierno local, pensada desde su talento humano: 1.- Nuevos valores en el TTHH para lograr sostenibilidad en gobernanza; y 2.- Nuevo reto del TTHH: Gobernanza local corporativa.

**Palabras clave:** Gobernanza institucional; gestión del talento humano; gobierno local

## ABSTRACT

The research was proposed as a research purpose to interpret institutional governance as a strategy for the management of human talent in local governments from a qualitative and inductive approach, with a documentary review strategy in which a triangulation between the own criteria was subsequently given. s of the researchers, the theorists analyzed, as well as what was mentioned by the key informants in the interviews carried out; in turn, the research was located at a level of descriptive depth, which allowed to discover the virtues and componentes of the case study, as well as the origin of the discourse and its meanings within the contexts in which they were expressed; there is a contribution in a substantive way by the interviewees paying the knowledge in the field of go Institutional strategy and its strategies within local government, in which human talent plays an important role in the construction of its own institutionalized local governance. The analysis strategy was given from the proposal of the Grounded Theory; on the other hand, there is an encounter with the discourse of the interviewees through the use of the hermeneutic method, which contributed to the process of understanding, understanding and interpreting what was commented by the interviewees; as a finding is shown Tran the emerging descriptors, which are shown as good practices for a local government management, thought from its human talent: 1.- New values in the TTHH to achieve sustainability in governance; and 2.- New challenge of the TTHH: Governance local corporate.

**Palabras clave:** Institutional governance, human talent management, local government

## Introducción

Múltiples han sido los aportes que ha dado la gobernanza en los procesos de gestión que se desarrollan en las diferentes instancias de la administración pública. Pasando por darle a la participación ciudadana un nuevo rostro, hasta llegar a la mejora de los procesos internos de la propia institucionalidad pública. La gobernanza, desde lo institucional, permite un reacomodo en la construcción de una agenda pública mucho más consensuada y ajustada a los intereses del colectivo, lo cual hace que la sociedad esté cada vez más empoderada en la búsqueda de soluciones integrales, lógicamente para su propio beneficio. Esto hace que la propia gestión pública desarrolle procesos mucho más expeditos, innovadores y con características diferenciadoras que la hacen cada vez más competente y con capacidad de dar mejores respuestas a la sociedad.

Ahora bien, y desde la perspectiva de la presente investigación, las instancias más cercanas a la ciudadanía en la que su participación en los asuntos públicos se hace más necesaria, es en los gobiernos locales. Desde esta instancia, se hace necesario que exista un modelo integral que bien permita no sólo incorporar a los ciudadanos en el diseño de la agenda pública, además de dar respuestas con sentido de oportunidad, sino también se hace imprescindible que existan un talento humano capacitado y con el conocimiento suficiente para entender a la gobernanza como una nueva forma de estructurar el poder en la toma de decisiones, así como de los procesos que facilitan la viabilidad de sus principios y las estrategias que de ella se desprenden para una gestión pública local cada vez más comprometida con la sociedad.

La gobernanza viene a significar un aporte para la mejora del talento humano en cuanto a su compromiso con la participación, desarrollo de habilidades directivas, y capacidad de negociación en temas de asuntos públicos, para lo cual la propia gobernanza establece un necesario perfil de responsabilidad y sentido de pertenencia institucional.

El talento humano dentro de cualquier organización, representa la columna vertebral de una gestión exitosa. Para ello, los encargados de gerenciar al talento humano deben ser profesionales que conozcan las nuevas tendencias, no solo en inducción o capacitación, sino también en las novedosas formas en que la organización se incorpora a las realidades presentes y a la cual debe acoplarse o ser parte del mismo cambio, y para ello, se debe contar con un talento humano capaz de enfrentar los nuevos retos que se dan en el entorno, o que simplemente la organización se atreve a generar.

Sin embargo, en la administración pública local, específicamente en sus gobiernos autónomos, la situación muchas veces se torna un poco difícil, dado el perfil de muchos empleados o funcionarios públicos que solo se limitan a conducir su actuación según le permita la conciencia burocrática. La presente investigación focalizó su interés en el gobierno local del cantón Junín (provincia de Manabí) en la que se estableció una línea conductora que llevó a encontrar una serie de hallazgos (presentados al final de este trabajo) que bien permitieron proponer vertientes que conllevan a buenas praxis en la gestión del talento humano desde las estrategias propuestas por la gobernanza institucional.

En el caso específico de los gobiernos locales en el Ecuador, también denominados GADs (Gobiernos Autónomos Descentralizados), y los cuales son clasificados -desde la misma Constitución de la República del Ecuador (2008) – como: Provinciales, Cantonales y Parroquiales, se puede considerar que existe una estructura de gobernanza muy bien definida en la que se les indica como proceder a incorporar a la ciudadanía en los procesos de participación en la que contribuyan con el diseño de la agenda pública, y por ende en las políticas públicas que competen a su instancia.

El Banco Mundial en su informe “Gobernanza y Desarrollo”, publicado en 1992, propuso una fórmula para lograr la supuesta “buena gobernanza” asentada en tres pilares: un “Estado pequeño” a través de

la desregulación; “incentivar el mercado” a través de la privatización y la liberalización y; “participación” a través de la descentralización y de las ONGs. En su página web, el Banco Mundial (2022) sobre la gobernanza destaca que es “como el proceso mediante el cual los grupos estatales y no estatales interactúan para diseñar y aplicar políticas, trabajando en el marco de un conjunto de reglas formales e informales que son moldeadas por el poder”. (p. 21)

Por su parte, el Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD, 1994), en su informe *Initiatives for change*, indica que:

La gobernanza puede ser considerada como el ejercicio de la autoridad económica, política y administrativa con el objetivo de manejar las cosas de un país en todos los niveles. Ella engloba los mecanismos, procesos e instituciones por las cuales los ciudadanos y los grupos expresan sus intereses, ejercen sus derechos jurídicos asumiendo sus obligaciones. (p. 65).

La definición del PNUD, deja claro igualmente la participación de grupos de interés en la que sus particulares necesidades puedan ser expresadas de manera armónica dentro de un marco normativo que viabilice sus aspiraciones.

Ahora bien, ante estas dos posturas de reconocidas instituciones internacionales en la que claramente se orientan hacia una estrategia de acercamiento con la sociedad y sus componentes colectivos, es importante encontrar espacios para la disertación sobre los responsables de dar viabilidad a las demandas sociales, los mecanismos de acercamiento, y por supuesto, la posibilidades de respuestas oportunas por parte del gobierno local; lógicamente, es el talento humano el que debe estar en consonancia con las estrategias planteadas para el alcance de las metas propuesta por el gobierno local y las ventajas que conlleva el buen ejercicio de la gobernanza.

La gestión del talento humano en los gobiernos locales (GADs) en el Ecuador están regidos por el Ley Orgánica del Servicio Público (2010), en la que se determinan a grandes rasgos sus responsabilidades y compromisos, sin embargo, se hace necesario su incorporación al proceso de gobernanza con un poco más de formación en temas de gobernanza, cuya debilidad se ve reflejada no solo en el discurso, sino en los métodos aplicados para dar espacios a los principios que sostienen a la propia gobernanza, y que van más allá de la participación ciudadana y su viabilidad dentro de los espacios de la gestión pública local.

El talento humano debe entender la importancia de integrar el proceso de participación, con la acción transparente de los procesos, entendiendo y asumiendo; el diálogo como premisa de entendimiento; y por supuesto, la negociación en temas de interés colectivo con impacto en el desarrollo local, cuyo objeto principal sea el ganar-ganar entre las partes; así como también, entender que uno de sus principales componentes es la toma de decisiones consensuadas en cuanto al diseño de las políticas públicas y su espacio en la agenda del gobierno local.

Los GAD, como ya se ha mencionado, tienen diferentes niveles en el Estado ecuatoriano. La investigación delimitó sus acciones en los GAD cantonales, específicamente en el del municipio Junín en la provincia de Manabí. Como aspecto introductorio, podría indicarse que un cantón representa el espacio de asentamiento que da formalidad a la estancia de un grupo de personas con intereses afines para su desarrollo, tiene una estructura formal (municipal) que da viabilidad a las gestiones de gobierno.

En este sentido la investigación se planteó la siguiente interrogante: ¿Cómo contribuye la gobernanza institucional en la gestión del talento humano de los gobiernos locales?, y con la intención de dar respuesta a esta interrogante, se estableció un direccionamiento con el propósito de interpretar la gobernanza institucional como estrategia de gestión del talento humano en los gobiernos locales, el cual contribuye a la línea

de investigación establecida por el programa de Maestría en Administración Pública de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Manabí, como lo es: Gobernanza institucional.

### Aportes al debate teórico

Los postulados teóricos abordados en la investigación están directamente relacionados entre sí en cuanto a su pertinencia, y búsqueda del debate que contribuya a enriquecer el tema de la gobernanza y su aporte a la gestión del talento humano en la gestión del gobierno local, específicamente en los GADs ecuatorianos.

### Gobernanza

Desde el Banco Mundial (2022) se plantea que la “gobernanza es una gestión imparcial y transparente de los asuntos públicos, a través de la creación de un sistema de reglas aceptadas como constitutivas de la autoridad legítima, con el objetivo de promover y valorizar valores deseados por los individuos y los grupos”. (p.43)

Esta definición, dada por el Banco Mundial (2022) destaca la importancia de la incorporación de grupos de interés ajenos a la gestión gubernamental, lo cual hace ver la importancia de abrir espacios para todos en la formulación de políticas públicas.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2022), se refiere a la gobernanza “como sistemas de gobierno capaces, receptivos, inclusivos y transparentes; abre una vía oportuna para comprender mejor la compleja relación entre el desarrollo socioeconómico, la construcción democrática y el fortalecimiento del Estado de Derecho, procesos profundamente interrelacionados” (p.12). La visión del PNUD (2022) es una visión humanista e inclusiva, basada en el desarrollo humano

Cuando se trata el tema de la gobernanza, es difícil no incluir las posturas de Chotray (2010), quien la asocia con la toma de decisiones, manifestado:

1.- Las reglas, las cuales dentro de un sistema de gobernanza pueden dilatarse de lo

formal a lo informal, lo que quiere decir que pueden permanecer estables o pueden variar.

2. El colectivo, como lo señala la palabra hace alusión a la toma de decisiones colectiva, dentro del cual se puede expresar preferencias de acuerdo con los procesos de toma de decisiones establecidos. 3. La toma de decisiones, puede ser estratégica y también puede encontrarse dentro en la implementación práctica de un sistema u organización. 4. Ningún sistema de control formal puede dictar las relaciones y resultados, en el mundo de la gobernanza nadie se encuentra a cargo. (p. 3-4)

Para el investigador Cátala (2001), es un concepto “emergente y abierto, pero en absoluto confuso ni arbitrario. No es ninguna negación del gobierno ni la gobernación sino una particular manera de gobernar que plantea requerimientos institucionales y gerenciales variados y específicos. No es una creación intelectual, sino práctica”. (p.92). Esta postura se basa en la oportunidad que se tiene de ser viable en la gestión pública sin muchos contratiempos burocráticos.

Con relación a la definición anterior, March y Olsen (1995), describen la gobernanza como:

Los intentos de equilibrar o reconciliar la habilidad de un gobierno de intervenir en la sociedad a través de la construcción de instituciones efectivas, así como los esfuerzos para desarrollar instituciones que proporcionan protección contra la intervención pública arbitraria e inapropiada en las vidas de las personas. (p.32)

Un comentario importante, es el dado por Castro (2011), quien destaca el rol de la gobernanza en los procesos de participación ciudadana, manifestando:

En lugar de una gestión basada en el Estado, en las comunidades o en el mercado, la gobernanza participativa se basa en alianzas entre actores

claves para establecer objetivos y para diseñar e implementar iniciativas. La gobernanza participativa oscila entre los modelos de cogestión, en que el Estado y las comunidades locales desarrollan un plan sostenible para los territorios tradicionales. (p.344)

Por su parte, Kooiman (2019) quien también ha hecho aportes muy significativos, con su particular estilo controversial, manifiesta sobre la gobernanza, lo siguiente:

Será considerada como los acuerdos con los que tanto los actores públicos como los privados persiguen solventar problemas sociales o crear oportunidades sociales, preocuparse por las instituciones sociales en las que estas actividades de gobierno tienen lugar y formular los principios de acuerdo con los que estas actividades se llevan a cabo.

A su vez, el mismo Kooiman (2019) establece la necesaria interacción del gobierno con su entorno, destacando lo siguiente:

Para manejar la complejidad de las interacciones de gobierno (desde la perspectiva del diseño de la teoría sociopolítica del gobierno y la gobernanza) debemos agrupar a las interacciones de gobierno en tres tipos diferentes de gobierno: autogobierno (*self-governing*), cogobierno (*cogoverning*) y gobierno jerárquico (*hierarchical governing*). (p.32)

Para Jessop (1998) la gobernanza “pretende dar cuenta de las transformaciones recientes de la función del gobierno en un contexto complejo de globalización/relocalización, complejidad social, descentramiento de la política y pérdida del carácter “autosuficiente” del Estado” (p.52).

Otra que dar aporte significativo sobre la gobernanza es Zurbriggen (2011) quien dice que esta:

Se describe como heterarquía, es decir, interdependencia y coordinación

negociada entre sistemas y organizaciones. Existen, pues, tres modos de regulación en una sociedad: jerárquico (por la autoridad), económico (por el mercado) y heterárquico (por redes autoorganizadas y asociaciones). Estos tres mecanismos coexisten siempre, pero en configuraciones variables. No obstante, lo que caracteriza a la sociedad actual es la extensión actual del mecanismo heterárquico, en detrimento de los otros dos, conduciendo, a su modo de ver, a una verdadera ruptura histórica en la forma de gobernar a la sociedad. (p.49)

Desde la visión de Stron y Müller (1999), por gobernanza se puede entender los procesos de interacción entre actores estratégicos... patrones de interacción que tienen su fundamento en las reglas del juego, es decir, en las instituciones formales e informales que restringen el comportamiento de los actores que cumplen una doble función: solucionar dilemas distributivos (Bardhan, 1999), y resolver problemas de información (Shepsle y Weingast, 1994), bajo contextos diferenciados con más o menos igualdad, con mayores o menores dotaciones económicas, y de conocimiento u otros. (Meléndez, Solís y Gómez, 2010, 2014)

Desde luego, no podría faltar la visión Latinoamericana de Aguilar (2015) de quién se refiere como “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”. (p. 18)

Dentro de la misma visión latinoamericana se encuentra la del investigador Vegas (2017), quien manifiesta que la gobernanza representa “una estrategia de acercamiento que permite incorporar diversos actores sociales e instituciones gubernamentales o no, en la construcción de modelos autóctonos que permiten visualizar lo local desde la base social, partiendo del consenso/ acuerdo”. (p. 322)

Lo planteado por Vegas (2017) es un indicativo de la preponderancia estratégica que tiene el impulsar una agenda pública aprobada por los actores que hacen vida en el entorno de la gestión pública vinculada a las alianzas para el desarrollo desde lo local.

Tal como se ha demostrado, existe una diversidad de posturas, opiniones y comentarios sobre la gobernanza, lo cual hace que se tenga claro en el contexto o ámbito en la que se define o caracteriza.

### **Gobernanza institucional en el Ecuador**

La carta magna del estado ecuatoriano, como lo es su Constitución Nacional (2018) establece la estructura de gobernanza en la cual se debe plantear la agenda pública y la formulación de las políticas públicas para el desarrollo y consolidación del territorio, esta estructura parte de la propia CN expresados en los Título III: Garantías constitucionales (Capítulo segundo: Políticas públicas, servicios públicos y participación ciudadana) y, Título IV: Participación y organización del poder (Capítulo primero: Participación en democracia Sección tercera Participación en los diferentes niveles de gobierno).

### **Gestión del talento humano**

Vallejo (2016) considera que la gestión del talento humano:

Requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además formar una base de datos confiable para la toma de decisiones, que la gente se sienta comprometida con la empresa y sentido de pertinencia, sólo de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos.

Tal como se describe la gestión del talento humano se circunscribe a “reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas”, y en esta última parte (seguimiento...) es donde la investigación encuentra una brecha para poder justificar su indagación relacionada con la problemática

ya comentada. Es necesario, y así de debe de reconocer, la importancia de una buena gestión del talento humano frente a las situaciones de conflicto que se dan en las distintas organizaciones (públicas o privadas). Para ello debe de poseer las habilidades suficientes para saber sobrellevar aspectos diferentes a los acostumbrados en su propia esencia.

La misma Vallejo (2016) destaca que existen cuatro aspectos esenciales en el talento de las personas que reflejan la competencia individual:

1. Conocimiento. - Es el saber, es el resultado de aprender a aprender de forma continua.

2. Habilidad. - Se trata de saber hacer. Es la aplicación del conocimiento para resolver problemas y situaciones, es crear, es innovar. Es transformar el conocimiento en resultado.

3. Juicio. - Se trata de saber analizar la situación y el contexto, es tener el análisis crítico, juzgar los hechos, establecer un equilibrio y definir prioridades.

4. Actitud. - Se trata de saber hacer que ocurran las cosas. Actitud positiva y emprendedora, permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, dar valor agregado, llegar a la excelencia y enfocarse a los resultados, es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización.

También existen otras consideraciones, como las de Chambers (1998) quién comenta que la gestión de talento humano “es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos” (p.17); así como la que expresa Covey (1966) al manifestar que la GTH “es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos”. (p,11)

Delgado de Smith (2007) “los recursos humanos constituyen el eje sobre los cuales se tejen los temas básicos de pertenencia, permanencia, desarrollo e integración dentro de las organizaciones y constituyen por definición la columna vertebral de la generación de riqueza”. (p.34), continuando con el recorrido, se encuentra a Vieira (2014) quien afirma que la gestión del talento humano, representa en cierta forma:

Es un instrumento de acción administrativa a través del cual, la organización del trabajo formaliza, viabiliza e instrumenta las acciones de provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de los recursos humanos, dentro de una concepción que apunta a los requisitos y demandas implícitas en la organización del trabajo. (p. 25)

### **Talento humano en la gestión pública ecuatoriana**

Al talento humano en la gestión pública ecuatoriana se les denomina comúnmente servidores públicos. La Constitución de la República del Ecuador (2008) establece en su Sección tercera: Servidoras y servidores públicos:

Art. 229.- Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público. Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores.

A su vez, se encuentran regulados a través de la Ley Orgánica del Servicio Público (2020), la cual determina su tipo de denominación, sus funciones básicas, responsabilidades primarias y otras consideraciones propias de un marco normativo. En determinada asociación al caso de estudio de la investigación (GAD Cantonal de Junín), se hace referencia al “Art. 23.- Derechos

de las servidoras y los servidores públicos, en su literal q) Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades”; acá se deja claro la necesaria inducción y capacitación sobre las estrategias gerenciales que se deben desarrollar en beneficio de la gestión.

Por otro lado, los artículos 72 y 73 de la misma Ley Orgánica del Servicio Público (2020), la cual cita en su Capítulo V: De la formación y la capacitación:

Art. 72.- Planeación y dirección de la capacitación. - El Ministerio del Trabajo coordinará con las Redes de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y las Unidades de Administración del Talento Humano de la institución, la ejecución del Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales. En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales se sujetarán a lo que determina la correspondiente Ley.

Art. 73.- Efectos de la formación y la capacitación. - La formación y capacitación efectuada a favor de las y los servidores públicos, en la que el Estado hubiese invertido recursos económicos, generará la responsabilidad de transmitir y de poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos por un lapso igual al triple del tiempo de formación o capacitación.

Estos artículos de la Ley Orgánica del Servicio Público (2020) da paso a la posibilidad de que la Unidad de Gestión de Talento Humano (o la que a haga sus veces), desarrolle estrategias de acompañamiento formativo y capacitación a los servidores públicos, esto con el fin de que puedan enfrentar sus actividades laborales con mayor destreza, conocimiento y capacidad; así como del manejo adecuado de los paradigmas gerenciales que se imponen en materia de gestión pública local.



En el GAD Cantonal de Junín existe una toda la intención de asumir el compromiso de la gobernanza institucional, la cual se reconoce la necesaria intervención de un proceso de capacitación para poder cumplir adecuadamente con los principios que dan origen a la gobernanza, cuya orientación está dada en el cumplimiento de las metas institucionales, además de las responsabilidades propias que la ley determina para los GADs Cantonales.

### **Descentralización: espacio para los gobiernos locales**

Antes de comenzar a describir sobre los gobiernos locales es importante considerar sobre qué base territorial se sostienen y, de forma integral, cómo se relaciona con los procesos de centralización y descentralización, en esta última lógicamente se harán dichas descripciones con el objeto de contextualizarlas.

La descentralización tiene diversas definiciones según el aspecto que se trate, en el caso de lo político-territorial ésta suele expresarse, según Galilea, Letelier y Ross (2008) “en las normas –usualmente escritas–, que definen el ámbito de las responsabilidades de cada nivel de gobierno, conceden espacios de libertad y/o restringen el rango de acción y definen las fuentes de financiamiento disponible para la ejecución de estas”. (p.12).

Al obtener financiamiento, las entidades descentralizadas tienen una gran responsabilidad fiscal no solo con los ciudadanos sino con instancias superiores que a su vez les fiscalizan, y cuyos recursos siempre deben de ser bien aprovechados en favor de la propia localidad. Esto conlleva a que los gobernantes y/o directivos deben de ser cuidadosos con dichos recursos, debiendo responder no solo por los mismos, sino por la sana convivencia en su ejecución.

En el caso exclusivo de esta investigación, el tema de la descentralización es abordado desde una concepción únicamente administrativa, para lo que de alguna forma definen Palma y Rufián (1989) esta “sería la transferencia por norma legal de competencias decisorias desde una

administración central a otras administraciones, lo fundamental de la descentralización sería su dimensión política, es decir, constituir una redistribución espacial del poder democrático en provecho de las comunidades locales”. (p. 75)

No forma parte de este trabajo comentar sobre la desconcentración, sin embargo, se considera prudente aclarar unas breves diferencias entre descentralización y desconcentración, dado que en ocasiones existen algunas confusiones entre ambas. En la descentralización hay transferencia de competencias, en la desconcentración solo la gestión; en la descentralización se responde ante los electores, en la desconcentración ante el poder de autoridad central que le dio la designación.

Bennett (1994), plantea dos estructuras de descentralización: “una entre niveles de gobierno y otra desde gobiernos hacia mercados, cuasi-mercados y organizaciones no gubernamentales” (p.31). Por su parte el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 1993), también observa dos esquemas de descentralización: “una horizontal (hacia agencias de un mismo nivel de gobierno) y otra vertical, que comprendería: (i) desconcentración (a niveles inferiores de la administración central), (ii) delegación (a gobiernos locales o a agencias paraestatales) y (iii) devolución (a autoridades locales)” (p. 43). Ambas han resultado de utilidad para los estados modernos, para lo cual se necesita una sociedad igualmente moderna, y a su vez con una cultura político-ciudadana focalizada en la corresponsabilidad.

Llorens *et al.* (2002) y el World Bank (2001) plantean que “la estructura descentralizada de gobierno, de acuerdo con la teoría de la organización, es más eficiente que la del gobierno centralista (p.27). Según esto se debe, en palabras de Boex *et al.* (2004), a que “la estructura de gobierno local presenta jurisdicciones más homogéneas en un nivel bajo e incrementa la eficiencia en la provisión de bienes, la eficiencia administrativa y la participación política, así como la información de los consumidores de bienes públicos locales”. (p. 18)

Los gobiernos locales son actores políticos que deben afirmar sus capacidades económicas y su capital social por medio de proyectos o pactos que unifiquen sus objetivos y metas. Deben, al mismo tiempo, buscar la defensa de su localidad, pero también actuar de forma colaborativa con su entorno, pues los efectos provocados, sea por los modos de vida en la sociedad, sea por cuenta de los procesos de reforma del Estado se hacen sentir en áreas que salen de los límites estrictamente geográficos.

La nueva gobernanza que involucra otros agentes sociales o niveles de gobierno tiene la intención de calificar la acción de los gobiernos locales frente a una doble complejidad: operar con los niveles superiores de una forma multinivel incorporando un número creciente de actores sociales y políticos.

Siempre ha existido el argumento de que el gobierno local, y en nuestro caso de estudio el GAD Cantonal de Junín es lo más cercano a la ciudadanía para que esta exprese sus inquietudes, necesidades o problemáticas de manera más directa a la institucionalidad gubernamental, siendo esta última la responsable de abrir espacios para la participación en procesos que fortalezcan la gobernanza, brindando soluciones relacionadas con los servicios básicos, además de la planificación urbana, la protección del medio ambiente, el desarrollo local, entre otras de no menor importancia. Es decir, es un trabajo mancomunado entre ciudadanos y gobiernos locales.

Para ello, es importante dejar claro el rol de los gobiernos locales. Eso conlleva, a su vez, el diferenciar sobre algunas dimensiones revisadas en diversas literaturas a lo largo de la investigación, al momento de clasificar algunos modelos como los expuestos por Amorós (1999), Navarro (1999), Brugué y Gomá (1998), Batley y Stoker (1991), quienes determinan:

Status constitucional: grado de reconocimiento de la autonomía municipal en los textos constitucionales y por parte de los demás niveles de gobierno. b) Principio de relación con el gobierno central: principio

que orienta la división de trabajo entre estos niveles de gobierno con relación a las políticas públicas. c) Descentralización financiera: grado de dependencia financiera de las estructuras centrales, cantidad y manejo de recursos propios o genuinos. (p.32)

### **Gobiernos locales en el Ecuador**

Los gobiernos locales en el Ecuador están representados por los denominados Gobiernos de Administración Descentralizadas los cuales forman parte de la maqueta de gobernanza institucional planteada desde la Constitución Nacional del Ecuador (2008), expresada en su Título IV: Participación y organización del poder. Allí, se expresan los niveles del poder constituido que deben de dar viabilidad a los fines supremos del estado, sus políticas públicas y la garantía de una democracia directa que incorpore al ciudadano en los asuntos públicos que le conciernen.

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización de Ecuador (COOTAD, 2010), es el instrumento normativo establecido para dar viabilidad a la democracia directa promulgada en la Constitución de la República del Ecuador (2008). En el caso específico del ámbito territorial, y como componente de estudio de esta investigación, el COOTAD (2010) establece en su articulado una definición de cantón, al indicar que los cantones “son circunscripciones territoriales conformadas por parroquias rurales y la cabecera cantonal con sus parroquias urbanas, señaladas en su respectiva ley de creación, y, por las que se creen con posterioridad, de conformidad con la presente ley”. (art.20)

Por otro lado, en su Título III del mismo COOTAD (2010), el artículo 28 hace referencia a los denominados Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs) de la siguiente manera:

Gobiernos autónomos descentralizados.  
-Cada circunscripción territorial tendrá un gobierno autónomo descentralizado para la promoción del desarrollo y la garantía del buen vivir, a través del ejercicio de sus

competencias. Estará integrado por ciudadanos electos democráticamente quienes ejercerán su representación política.

Constituyen gobiernos autónomos descentralizados: a) Los de las regiones; b) Los de las provincias; e) Los de los cantones o distritos metropolitanos; y, d) Los de las parroquias rurales.

Este artículo 28 del COOTAD, deja claro la estructura de gobernanza establecida para la formulación de políticas públicas desde una propuesta de descentralización profunda, en la que diversos actores hacen compromisos para que la agenda pública - enmarcada en el cumplimiento de los postulados en la Constitución Nacional- se cumpla en todos los niveles del poder ejecutivo.

En el caso específico de los GADs cantonales, como parte del caso que nos compete en este estudio investigativo, el mismo COOTAD (2010), en su Capítulo III Gobierno: Autónomo Descentralizado Municipal, específicamente en su artículo 53 determina su naturaleza jurídica, el cual indica:

Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Están integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutivas previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden. La sede del gobierno autónomo descentralizado municipal será la cabecera cantonal prevista en la ley de creación del cantón.

Tal como se observa, es una estructura de derecho y obligaciones para la cual debe cumplir y hacer cumplir los principios que le dan origen: participación ciudadana; legislación y fiscalización de las políticas públicas que le son de su competencia, lo cual dentro del mismo del COOTAD (2010) se establece que estos principios deben contribuir con las estrategias de desarrollo local.

En ese sentido, cabe resaltar lo que indica Albuquerque (2002) que una estrategia de desarrollo local “se sustenta en tres pilares básicos como son la descentralización y el fortalecimiento de las administraciones locales; la creación de entornos territoriales innovadores; y el fomento de iniciativas locales de desarrollo económico local y generación de empleo y renta”. (p.75); y para ello, deben existir servidores públicos preparados para afrontar las exigencias y retos que implica instrumentar la gobernanza institucional, dado que estas son las orientaciones estratégicas para un gobierno local visible y transparente.

### Diseño metodológico

Esta propuesta investigativa partió de un enfoque fenomenológico hermenéutico, siendo esto propio de un enfoque cualitativo; en este sentido, nos acercamos a las definiciones dadas por diferentes referentes teóricos sobre esta perspectiva metodológica.

Según Mejía (2007) “el procedimiento metodológico que utiliza palabras, textos, discursos, dibujos, gráficos e imágenes” (p. 146), esto significa la variedad de objetos que se estudian para comprender el aspecto social de los actores mediante los significados desarrollados por sí mismos. Por su parte Bolaños-Garita (2017) indica que el enfoque cualitativo “estudia, especialmente, los significados de las acciones humanas y de la vida social. Utiliza la metodología de la interpretación como la etnografía, fenomenología, interaccionismo simbólico, entre otros, y su interés se centra en el descubrimiento del conocimiento” (p.30); desde esta perspectiva, se da sustento a la explicación de ciertas y determinadas particularidades en determinados ambientes, así como de acontecimientos, situaciones causales y otros aspectos que acontecen en ambientes “únicos” por medio de circunstancias inéditas o actores de relevancia.

También se encuentra el aporte de Vegas (2015) quien brinda elementos significativos sobre cómo abordar esta metodología, indicando lo siguiente:

Mediante la perspectiva cualitativa se logra encontrar y analizar un área problemática - con su debida delimitación- por medio de una indagación y revisión de naturaleza teórica realizada en profundidad y de manera sistematizada a través del uso de fuentes escritas. Aplicando técnicas de recolección de información como: los *focus group*, la etnografía o las entrevistas en profundidad a informantes relevantes con mucho que aportar, convirtiéndose en fuentes primarias y confiables, buscando al final, solo explicar y comprender sus significados. (p. 7)

Este aporte de Vegas (2015) es una forma de comprender el uso apropiado que se debe dar a las técnicas de recolección de información al estar inmerso en este enfoque metodológico, y en el caso específico de la presente investigación, la práctica de la entrevista en profundidad (mencionada por Vegas, 2015), se hizo presente bajo la modalidad semi estructurada; las mismas se realizaron a dos investigadores reconocidos por sus aportes y discusiones sobre las temáticas abordadas, quienes proporcionaron información de suma relevancia, iniciando desde sus propias indagaciones, contribuyendo en profundizar en el análisis hermenéutico-interpretativo desde una perspectiva académica y científica.

La investigación surtió su contenido reflexivo partiendo desde una fuente microsociológica (GAD Cantonal de Junín, provincial de Manabí), en la que se estableció una ruta de acercamiento que permitió encontrar nuevos componentes no previstos convirtiéndose en hallazgos sustantivos para el análisis reflexivo, dando paso a un constructivismo, en la que el conocimiento se consolida mediante la propia interpretación de los datos, los cuales fueron surgiendo durante la investigación, todo ello gracias al proceso en sí mismo de entender, comprender e interpretar la realidad; en la que los cálculos matemáticos y estadísticos no se hacen necesarios.

### **Nivel de profundidad investigativa**

El nivel de profundidad de la investigación es de tipo descriptiva. Se conceptualiza de

campo (naturalista), no experimental, y con una estrategia de análisis de tipo hermenéutico interpretativo.

Según explica Hernández-Sampieri (2020), este nivel de profundidad de la investigación, posee los siguientes aspectos:

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (p. 32)

A lo anterior, lo referido por Hernández-Sampieri (2020), la unidad de estudio (GAD Cantonal de Junín) ha mostrado sus características y atributos como parte del componente social institucional, siendo valorados sus atributos y formas que le hacen diferente; la observación directa permitió corroborar datos previamente estimados por los investigadores desde lo empírico, logrando entender sus componentes y propiedades que le hacen única e axiomáticos en sus acciones, en la que se consigue revelar semblantes considerables en su composición y figura institucional, dando lugar a una narrativa discursiva -por parte de los investigadores- de caso de estudio (GAD Cantonal de Junín), desde la hermenéutica interpretativa.

### ***Estrategia documental y técnicas de recolección de información***

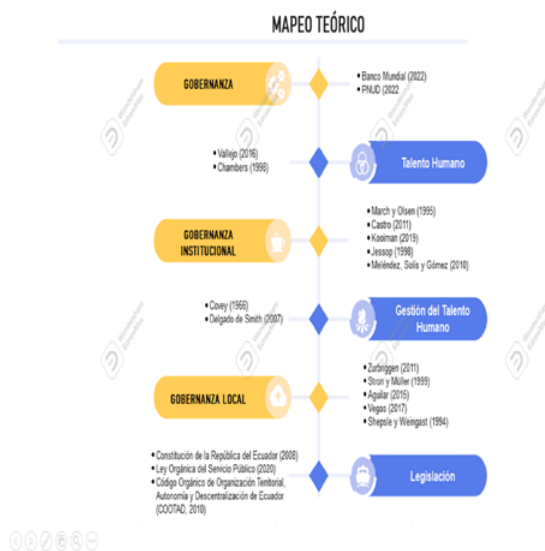
Se asumió una estrategia de soporte documental, cuya revisión y contrastación teórica sobre la gobernanza y sus componentes estratégicos para una gestión de gobierno local mucho más comprometido por parte de su talento humano, en cuanto a la adecuada instrumentación de un concepto institucional de la propia gobernanza, permitió establecer un discurso conceptualizado y de contenido sustantivo por parte de los investigadores, además de poder

contar con los aportes de los informantes claves, quienes dieron su agudo comentario sobre las temáticas.

Inicialmente, los investigadores recurrieron a la técnica del mapeo teórico, cuya intención fue catalogar la información sobre los teóricos e investigaciones consultados, dando esto, paso a las teorías más influyentes y representativas. En la figura 1, se muestra este mapeo teórico.

**Figura 1**

*Mapeo teórico*



Por otro lado, se utilizó la observación directa participante como técnica de recolección de información, entendiéndose esta, según Rodríguez, Gil y García, (1996), como “un método interactivo de recogida de información que requiere de la implicación del observador en los acontecimientos observados, ya que permite obtener percepciones de la realidad estudiada, que difícilmente podríamos lograr sin implicarnos de una manera afectiva”. (p. 207)

Como ya se ha mencionado, los investigadores centraron su interés el GAD Cantonal Junín (Provincia de Manabí), en relación con sus posibles avances en materia de gobernanza local, y su correspondiente acercamiento a una forma de gobernanza institucional, y más sobre la posibilidad de contar

con un talento humano capacitado para asumir los retos de diseñar políticas públicas autóctonas y consensuadas desde una perspectiva del desarrollo local

Además de la observación directa participante, la investigación utilizó la denominada entrevista en profundidad, la cual según Katayama-Omura (2014) “Es una interacción dialógica, personal y directa entre el investigador y el sujeto estudiado. Se busca que el sujeto exprese de manera detallada sus motivaciones, creencias y sentimientos sobre un tema” (p. 80); a lo que Ibáñez (2016), agrega: “está inserta en el campo de la historia oral cuya producción de discurso es generado a través de un proceso comunicativo dentro de un marco social de la situación de la entrevista”. (p. 110)

Además, se encuentra lo comentado por Marc y Picard (2016) quienes indican que la entrevista en profundidad:

Es un proceso de determinación de un texto en un contexto, entendiendo este como entorno de la interacción y como conjunto de circunstancias en las que se inserta, siendo en este sentido un campo social como son las organizaciones públicas y privadas en el cual están implícitos sistemas simbólicos, estructuras institucionales y prácticas culturales. (p. 321)

La entrevista fue aplicada a los investigadores: Dra. Doris Cecilia Rivera Márquez (Universidad del Zulia, Venezuela) y la Dra. María del Rosario Pimentel Rodríguez (Universidad de los Andes, Venezuela), investigadoras venezolanas, ambas de reconocida trayectoria investigativa en temas de talento humano y su compromiso con la gobernanza institucional. Sus aportes contribuyeron de forma sustantiva en la propuesta final de buena praxis.

A continuación, se muestra un resumen (Tabla 1) de lo expuesto por las investigadoras en la matriz axial original, esto con el objeto de dejar en evidencia una muestra del trabajo desarrollado con las entrevistadas.

**Tabla 1**

*Categorías y Descriptores Emergentes de la Entrevista en Profundidad*

Entrevistado	Códigos en vivo	Categorías	Descriptores
AI: Doris Cecilia Rivera Márquez (2022)	- Talento Humano formado	-Modelo Directivo de Talento Humano	
	-Competitividad y sustentabilidad	-Gestión de TTHH competitivo y sustentable	
	-Gobernanza institucional	-Gobernanza institucional desde el liderazgo local	Nuevos valores en el TTHH para lograr sostenibilidad en gobernanza
AI: María del Rosario Pimentel Rodríguez (2022)	-Liderazgo local	-Gobernanza institucional desde el liderazgo local	
	-Gestionar la inteligencia	-TTHH copartícipe de políticas públicas	
	-Visión holística	-TTHH con visión holística de la localidad	Nuevo reto del TTHH: Gobernanza local corporativa
	-Políticas públicas participativas	-La ética como filosofía práctica en gobernanza	
	-TTHH como actor influyente	-Gobernanza local dentro de una gobernanza global	
	-Priorizar el espíritu humano (revalorizar la persona)		
	-Actuar con integridad		

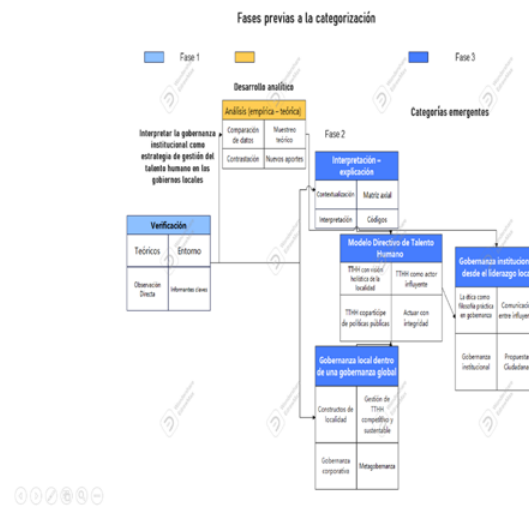
**Fuente:** Moreira & Bermeo (2022) a partir de entrevistas en profundidad

Notas: AI: Académico / Investigador

La figura 2, muestra -en modo resumido- el proceso de categorización desarrollado por los investigadores.

**Figura 2**

*Fases de categorización*



**Estrategia de análisis - Hallazgos**

Con la intención de generar un análisis sobre los hallazgos se utilizó la estrategia propuesta por la Teoría Fundamentada (sugerida su revisión en la Unidad de Titulación), partiendo inicialmente con la revisión de los denominados “códigos in vivo” que emergieron durante el mismo análisis interpretativo de la matriz y que a su vez dieron paso al proceso de categorización.

Strauss y Corbin (2012), postulantes de la Teoría Fundamentada, indican la necesidad de establecer una codificación axial en la que pueden emerger categorías producto de la interpretación de los investigadores. Los mismos Strauss y Corbin (2012), señalan que “una codificación axial es el proceso de relacionar las categorías a sus subcategorías, denominado “axial” porque la codificación ocurre alrededor del eje de una categoría, y enlaza las categorías en cuanto a sus propiedades y dimensiones”. (p. 27)

Los hallazgos que surgieron en la investigación, están expresados en los descriptores referenciados (Tabla 1). Con la intención de una interpretación, se procedió a revisar el método hermenéutico propuesto por Gadamer (2001) quien establece la importancia de entender, comprender e interpretar el discurso desde los orígenes, por ello, el mismo Gadamer

(1998) indica que “A fin de tener una ordenación conceptual dentro de lo expuesto por los informantes es necesario establecer un recorrido para la comprensión, interpretación y aplicación de lo manifestado”. (p. 18)

En cuanto a este proceso de “comprensión, interpretación y aplicación de lo manifestado”, los investigadores en el desarrollo hermenéutico obtuvieron los siguientes descriptores (expresados en la anterior Tabla 1), con sus respectivas definiciones:

### **1.- Nuevos valores en el TTHH para lograr sostenibilidad en gobernanza**

Entre los valores que se hace necesario dentro de las instituciones públicas, no sólo en su refuerzo, sino que realmente se perciba un compromiso por parte del Talento Humano es la ética como filosofía práctica en gobernanza, dada que su privilegiada posición dentro de la estructura del gobierno local le permite conocer las necesidades de la ciudadanía y a la cual debe dar respuesta desde el diseño de políticas públicas, llegando hasta su ejecución; en especial la posición que tienen sus directivos. El TTHH debe ser participe, por motivos propios, de un proceso de adaptación de los espacios y recursos al nuevo entorno de gobernanza local que se impone como necesidad colectiva y social.

### **2.- Nuevo reto del TTHH: Gobernanza local corporativa (Metagobernanza)**

Entre los nuevos retos que tiene la gestión del talento humano dentro de la gestión pública local, desde el aprovechamiento de las estrategias que ofrece la gobernanza institucional están en ser cada vez diversos, inclusivos y con cierre de brecha entre los que tienen el poder de intervención y quienes son los “beneficiarios” de sus decisiones. En este sentido, se hace necesario -desde la gestión del talento humano- siempre buscar complementar la formación profesional a partir de la combinación de elementos de la práctica cotidiana e instrumentales con elementos humanos y estratégicos que conlleven a un TTHH capaz de responder al reto que se avecina muy cercano, que es la del impulso que

tiene el diseño integral de una gobernanza dentro de la gobernanza, interpretándose esta como una gobernanza local corporativa (Metagobernanza).

### **Reflexiones finales**

A continuación, se hace una presentación breve de algunas reflexiones aprendidas en el camino investigativo. Inicialmente, se puede indicar que existe un camino discursivo que deja una enseñanza para futuras investigaciones; por otro lado, se asume con entereza el cumplimiento de la línea de investigación establecida por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Manabí: Gobernanza. Esto sin dudas, es un aporte significativo para su desarrollo y sostenibilidad.

Como investigadores responsables, se ha establecido el contacto necesario para que este documento sea socializado con las autoridades del cantón Junín, en especial con su responsable de la gestión del talento humano: ello, le permitirá conocer aún más sobre los aspectos filosóficos y de constructo metodológico en la que se inserta la gobernanza; hasta llega a la incorporación de una praxis dentro de la unidad ejecutora de las políticas en materia de talento humano. Con ello, se podrían transformar los aspectos que así lo requieran y que a su vez coadyuven en una gobernanza institucional local fortalecida y con sentido humanista; además de contribuir en el cierre de la brecha entre la ciudadanía y el gobierno local.

Sin dudas se hace necesario la revisión de las estrategias actuales por parte de los responsables de la gestión del talento humano en los gobiernos locales en materia de gobernanza. Desde este apartado no se pensó en dar aspectos conclusivos al respecto, solo reflexiones (investigación cualitativa); por ello, se consideró prudente establecer líneas de acción que viabilicen una conducción -por parte del gestor del talento humano- entre la gobernanza institucional y los requerimientos del propio capital humano.

Entre estas líneas de acción, se considera de vital importancia los siguiente: Un Modelo

Directivo de Talento Humano, Gestión de TTHH competitivo y sustentable, Gobernanza institucional desde el liderazgo local, TTHH copartícipe de políticas públicas, TTHH con visión holística de la localidad; la ética como filosofía práctica en gobernanza, Gobernanza local dentro de una gobernanza global. Estas vertientes o líneas pueden servir de base para futuras investigaciones, dado que han surgido de la interpretación de un trabajo focalizado en proponer buenas praxis en la conducción del talento humano en la gestión pública local, y su importante contribución en la gobernanza institucional.

Debe ser compromiso del GAD cantonal de Junín el procurar una intervención equilibrada en sus decisiones sobre las estrategias a seguir, esto con el objeto de facilitar el abordaje de la gobernanza institucional desde una perspectiva del desarrollo del talento humano. La posibilidad de asumir vertientes como: 1.- Nuevos valores en el TTHH para lograr sostenibilidad en gobernanza; y 2.- Nuevo reto del TTHH: Gobernanza local corporativa (Metagobernanza); permite mejorar su posición dentro de la propuesta dada por gobernanza, lo que la ubica a la gestión pública local en un sitio importante en materia de innovación y actualización de sus procesos para la construcción de la agenda pública y el diseño de políticas públicas locales focalizadas.

Con la intención de finalizar, se puede dar por hecho el cumplimiento del propósito de la investigación que fue el interpretar la gobernanza institucional como estrategia de gestión del talento humano en los gobiernos locales, el cual contribuye -tal como se mencionó anteriormente- a la línea de investigación establecida por el programa de Maestría en Administración Pública de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Manabí, como lo es: Gobernanza institucional.

## Referencias bibliográficas

Aguilar V., L. (2015). *Gobernanza y gestión pública*. En línea: <https://consultorestema.com/wp-content/>

[uploads/2020/02/Aguilar\\_villanueva\\_gobernanza\\_y\\_gestionTC.pdf](uploads/2020/02/Aguilar_villanueva_gobernanza_y_gestionTC.pdf)

- Amorós, M. (1999). La Descentralización en Barcelona y en Birmingham. En línea: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/7245/tcs.pdf.pdf>.
- Banco Mundial (2022). La Práctica Global de Gobernanza. Informe anual. <https://www.bancomundial.org/es/topic/governance/overview>
- Bardhan, Pranab (1999). “Democracy and development complex relationship”. En Shapiro, I, (Eds.), *Democracy’s Values*, Cambridge University Press. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28016298003.pdf>
- Batley, R. & Stoker, G. (1991). *Local Government in Europe: recent trends and changes*. Macmillan. En línea: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/026101839301203611>
- Bennett, R. J. (1994). Local government and market decentralization: Experiences in industrialized, developing, and former eastern block countries. United Nations University Press. [https://www.academia.edu/65109971/Descentralizaci%C3%B3n\\_en\\_Am%C3%A9rica\\_Latina\\_teor%C3%ADa\\_y\\_pr%C3%A1ctica](https://www.academia.edu/65109971/Descentralizaci%C3%B3n_en_Am%C3%A9rica_Latina_teor%C3%ADa_y_pr%C3%A1ctica)
- Brugué, Q. & Goma, R. (1998). *Gobierno Local: de la nacionalización al localismo y de la gerencialización a la repolitización*. Ariel. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=578948>
- Castro-Buitrago E. (2011). Aproximación al concepto de gobernanza en Colombia y algunos apuntes sobre su importancia en el derecho ambiental. *Revista opinión Jurídica*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.redalyc.org/pdf/945/94522288003.pdf>
- Cátala, J.P. (2001). *Gobernabilidad democrática para el desarrollo humano*. Marco conceptual y analítico. Revis-



- ta Instituciones y Desarrollo. <https://journals.openedition.org/polis/12661>
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización de Ecuador COOTAD (2010). Registro Oficial Suplemento 303 de 19-oct-2010. Estado: Vigente En línea: [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_org.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_org.pdf)
- Constitución de la República del Ecuador (2008). Decreto Legislativo 0 Registro Oficial 449 de 20-oct-2008 Última modificación: 13-jul-2011 Estado: Vigente. En línea: [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- Chambers, E. (1998). *La guerra por los talentos*. En línea: [https://www.researchgate.net/publication/46727169\\_La\\_gestion\\_global\\_del\\_talento\\_Retos\\_y\\_Soluciones](https://www.researchgate.net/publication/46727169_La_gestion_global_del_talento_Retos_y_Soluciones)
- Chotray, Vasudha and Gerry Stoker (2010). *Governance Theory and Practice*. Palgrave MacMillan. Cap. 1.
- Delgado de Smith, Y. (2007). *Gestión de recursos humanos referencia sector manufacturero carabobeño*. Universidad de Carabobo. En línea: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=1194612>
- Galilea O. S; Letelier S. L; Ross S. K (2008). Descentralización de servicios esenciales. Los casos de Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica y México en salud, educación, residuos, seguridad y fomento. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). En línea: <https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/3835/S2010976.pdf>
- Katayama-Omura., R. (2014). Introducción a la Investigación Cualitativa: Fundamentos, métodos, estrategias y técnicas. Ed. Universidad INCA Garcilaso de la Vega. <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/559>
- Kooiman. J. (2017). Modelo de gobernanza interactiva. *Revista Territorios y regionalis-*
- mos*. En línea: <http://revistasacademicas.udec.cl/index.php/rtr/article/view/1360>
- Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP, 2020, vigente). Ley 0 Registro Oficial Suplemento 294 de 06-oct.-2010 Última modificación: 09-dic.-2020 Estado: Reformado. [https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/12/ley\\_organica\\_servicio\\_publico2.pdf](https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/12/ley_organica_servicio_publico2.pdf)
- Llorens, J.; Alburquerque, F.; Castillo, J. (2002). *Estudio de casos de desarrollo económico local en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo. En línea: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Estudios-de-casos-de-desarrollo-econ%C3%B3mico-local-en-Am%C3%A9rica-Latina.pdf>
- March, J. & Olsen J. (1997). El redescubrimiento de las instituciones: la base organizativa de la política. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47256/1/S2100371\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47256/1/S2100371_es.pdf)
- Mejía N. J (2007). Sobre la investigación cualitativa: nuevos conceptos y campos de desarrollo. Unidad de Postgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Meléndez- Guerrero, M. A.; Solís-Pérez, P. C. y Gómez-Romero, J. G. I. (2010). Gobernanza y gestión de la universidad pública. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*. Vol. XVI, No. 2. pp. 210–225. <http://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/13745/13728>
- Navarro Y., CJ. (1998) El nuevo localismo: Municipio y Democracia en la sociedad global. En línea: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=216935>
- Palma, E.; Rufián, D. (1989). Las nociones de centralización y descentralización. ILPES (Santiago de Chile), Documento CPS-48. En línea: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7261/1/S01030319\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7261/1/S01030319_es.pdf)

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2022). *Gobernanza, democracia y desarrollo en América latina y el Caribe* (2022). <https://www.undp.org/es/latin-america/publications/gobernanza-democracia-y-desarrollo-en-america-latina-y-el-caribe>
- Shepsle, K. y Weingast, Barry (1994). *Positive Theories of legislative institutions*. *Legislative Studies Quarterly*.
- Strauss A, y Corbin J. (2022). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Ed. Universidad de Antioquia. En línea: <https://diversidad-local.files.wordpress.com/2012/09/bases-investigacion-cualitativa.pdf>
- Strom, Kaare y Müller, Wolfgang (1999). *Coalition Governance Institutions in Parliamentary Democracies*, *Grupos de trabajo conjunto del ECPR*. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182010000200003](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000200003)
- Vallejo L. (2016). *Gestión del talento humano*. ESPOCH. <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20de%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Vegas-Meléndez H. (2015). *Gestión pública local, gobernanza y participación: una visión a partir del discurso de los actores sociales en Venezuela*. Tesis Doctoral. <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/2119/hvegas.pdf?sequence=1>
- Vegas-Meléndez H. (2017). *Políticas públicas y gobernanza: Articulación para una gestión pública local autónoma*. *Revista Polis*. <https://journals.openedition.org/polis/12661>
- Zurbruggen C. (2004). *Redes, actores e instituciones*. *Revista del CLAD, Reforma y Democracia*. Pp. 167–188. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28016298003.pdf>