

Gerencia Pública Disruptiva desde la Perspectiva de los Principios de la Gobernanza Institucional

Disruptive Public Management from the Perspective of the Principles of Institutional Governance

Nidia Karina Rivera-Ulloa¹
Universidad Católica del Ecuador sede Manabí
nrivera8619@pucesm.edu.ec

Hilarión José Vegas-Meléndez²
Universidad Católica del Ecuador sede Manabí
hvegas@pucem.edu.ec

doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1838

V8-N3-1 (jun) 2023, pp. 117-132 | Recibido: 8 de marzo de 2023 - Aceptado: 3 de abril de 2023 (2 ronda rev.)
Edición Especial

1 Soy estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador de la carrera de Administración Pública, la mayor parte de mi trabajo lo he desarrollado en el sector Público, en la actualidad trabajo como Directora de la Dirección Distrital 21D01 Cascales-Gonzalo Pizarro-Sucumbios, lugares donde es importante conocer sobre la contratación Pública en su totalidad. Esta el transcurso de esta investigación he mejorado mi discurso gracias al conocimiento adquirido sobre la Gerencia Disruptiva y la innovación tanto en empresas públicas como privadas.

2 Venezolano, con estudio de Licenciado en Administración de Empresas, Magister en Ciencia Política y Administración Pública, PhD en Ciencias Administrativas y Gerenciales, estudios posdoctorales en Gerencia y Políticas Públicas. Docente e Investigador de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Manabí. Coordinador de la Maestría en Administración Pública y Director de Investigación de la PUCEM
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8526-2979>

Cómo citar este artículo en norma APA:

Rivera-Ulloa, N., & Vegas-Meléndez, H., (2023). Gerencia Pública Disruptiva desde la Perspectiva de los Principios de la Gobernanza Institucional. 593 Digital Publisher CEIT, 8(3-1), 117-132, <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1838>

Descargar para Mendeley y Zotero

RESUMEN

El propósito de la investigación ha sido el interpretar : Interpretar como la gobernanza institucional contribuye con la gerencia disruptiva en la administración pública; siendo acompañado este propósito con las siguientes directrices: Identificar los principios de la gobernanza que viabilizan una gerencia disruptiva y, reflexionar sobre los alcances de la gerencia disruptiva en la administración pública. El diseño metodológico de la investigación está configurada desde una perspectiva fenomenológica-interpretativa, con un enfoque cualitativo, con un nivel descriptivo y de dimensión inductiva, de tipo documental, naturalista y no experimental; como estrategia de análisis se utilizó las fases propuestas por la teoría fundamentada (Strauss y Corbin), de manera significativa desde la narrativa de los entrevistados -informantes claves- representado por destacados académicos e investigadores en el área de la administración pública, quienes aportaron, además de conocimientos, experiencia investigativa. Cabe destacar el uso del método hermenéutico para un mejor entendimiento, comprensión e interpretación del discurso expuesto y su asociatividad con la temática estudiada, sus componentes, y singularidades; cabe destacar la puesta en práctica de la entrevista en profundidad (semiestructurada). La investigación, aparte de mostrar hallazgos sustantivos, también muestra una buena praxis gerencial como: Gobernanza disruptiva desde la perspectiva de la gerencia moderna.

Palabras clave: gerencia disruptiva, gobernanza, teoría fundamentada.

ABSTRACT

The purpose of the research has been to interpret: Interpret how institutional governance contributes to disruptive management in public administration; This purpose is accompanied by the following guidelines: Identify the principles of governance that make disruptive management viable and reflect on the scope of disruptive management in public administration. The methodological design of the research is configured from a phenomenological-interpretative perspective, with a qualitative approach, with a descriptive level and inductive dimension, documentary, naturalistic and non-experimental; As an analysis strategy, the phases proposed by the grounded theory (Strauss and Corbin) were used, significantly from the narrative of the interviewees -key informants- represented by prominent academics and researchers in the area of public administration, who contributed, in addition to knowledge, research experience. It is worth mentioning the use of the hermeneutic method for a better understanding, understanding and interpretation of the exposed discourse and its associativity with the subject studied, its components, and singularities; It is worth mentioning the implementation of the in-depth interview (semi-structured). The research, apart from showing substantive findings, also shows good managerial practice such as: Disruptive governance from the perspective of modern management.

Key words: disruptive management, governance, grounded theory.

Introducción

Dentro de la administración pública siempre se ha considerado difícil la participación de funcionarios o servidores públicos con capacidad gerencial. Quizás el mismo término funcionario servidor contribuye con esa barrera que separa a estos del aspecto gerencial. Sin dudas, el componente gerencial está implícito en todo el accionar de la organización pública, sin embargo, no se le da la connotación que requiere para modelar sus propios actos administrativos bajo un esquema que busque y logre resultados producto de la estrategia.

A lo anterior, pareciera que la organización pública (administración pública) sólo se limitará a cumplir con lo establecido en las leyes o normas que le regulan. Sin querer dar mucho espacio a esquemas gerenciales que bien pueden fortalecer la estructura organizativa, transformándola o modernizando. Esto hace que los encargados, administradores, colaboradores o responsables de la institución pública sólo se dediquen a cumplir con resultados basados en el cumplimiento de las necesidades básicas de la ciudadanía, en la que el entorno se ve poco atendido.

Situaciones como lo anterior se repiten en muchas administraciones públicas, en especial en Latinoamérica; donde sólo se preocupa por gastar el presupuesto público, y no en invertir para generar más ingresos que sean utilizados en la propia institución o en beneficio de las comunidades o habitantes, con un pensamiento estratégico direccionado a la competitividad y a resultados con sentido de desarrollo. Para ello, se debe contar con un personal con ciertas y determinadas características gerenciales, las cuales basen sus acciones con un sentido de oportunidad, que reconozca los patrones de comportamiento de la sociedad desde sus propias necesidades, además de identificar tendencias innovadoras en cuanto a respuestas al ciudadano.

Tímidamente se reconocen algunos logros dentro de la gestión pública en la que el gerente estrategia ha participado de una manera decidida y, lo mejor aún, con resultados basados

en la aplicación de modelos gerenciales. Muchos de ellos, tomando en consideración propuestas dadas por organismos internacionales que buscan contribuir con sus aportes investigativos -y debates- sobre la importancia de la transparencia y la rendición de cuentas de los recursos manejados dentro de la administración pública. Por ejemplo, el Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) y la Organización de Cooperación para el Desarrollo de los Estados (OCDE) han impulsado propuestas significativas sobre cómo debe ser la acción de la administración pública en los tiempos actuales, donde la innovación y la tecnología juegan un rol importante en la vida del ciudadano, y como hacer que ambas facilitan la conexión entre las instituciones públicas y la propia ciudadanía.

Por otro lado, está la propuesta de la gobernanza. Está se sostiene bajo los principios de participación ciudadana, transparencia, rendición de cuentas y las alianzas entre actores influyentes cuyo objetivo en común es el desarrollo de la localidad, y su entorno de una manera estratégica. Sus actos están direccionados en la formulación de políticas públicas que intervengan en los problemas sociales de una manera focalizada. La conducción de una gobernanza requiere del talento gerencial para abordar situaciones complejas y con la posibilidad de tomar decisiones difíciles con diversas afectaciones.

Una visión muy amplia sobre la gobernanza y su significación ante la adopción de estrategias gerenciales en la administración pública está lo indicado por Iglesias, (2005), quien comenta:

La eficacia y la eficiencia son valores propios del utilitarismo económico y de la gestión, aunque, situados en un contexto político, quedan totalmente impregnados de la influencia de la dimensión política. Con todo, las organizaciones públicas se ven abocadas a adoptar estrategias de actuación mediante la incorporación de innovaciones en la acción pública. Ciertamente, estas innovaciones, su forma y contenido, dependen de la coordinación del aparato administrativo con otros actores privados y con

los ciudadanos. En gran medida la gobernanza consiste sobre todo en la confluencia y difícil equilibrio entre la eficiencia y la participación democrática. (p. 45)

Así que, el gerente público (a partir de este momento, emplearemos este término), requiere no sólo conocer la normativa y las reglas que someten a la administración pública en cada uno de sus actos; es imprescindible un conocimiento sobre los nuevos modelos gerenciales que hoy día se impulsan en favor de una administración pública más eficiente y con resultados tangibles, visualizando la calidad cada proceso que se desarrolla a lo largo de la estructura organizativa de la institución pública. Muchos llaman a este tipo de gerente “disruptivo”, porque rompen con los esquemas tradicionales o los esperados.

El gerente disruptivo busca crear espacios que no existen, visualiza lo no visible al ojo del común, piensa como estrategia y no como servidor público. Ensayo sobre modelos que dan la posibilidad de aprender y dejar una enseñanza dentro de la organización pública. Es decir, genera valor público, lo cual, a su vez, permite que la administración pública sea vista como una estructura competitiva ante cualquier otra.

Lo anterior es un claro señalamiento de que la administración pública puede ser tan competitiva como la privada. Con resultados tan significativos que bien pueden generar preferencias por parte del ciudadano al momento de escoger un proveedor de servicios (energía eléctrica, agua potable, transporte público, entre otros). Por ello, un gerente disruptivo debe conocer de planificación estratégica, gestión de los procesos de cambio organizativo, dirección por objetivos (DPO), y dirección de proyectos; en la que la visión de los próximos tiempos esté focalizada en solucionar los problemas de los ciudadanos desde el origen. Es decir, políticas públicas innovadoras que reflejen lo disruptivo de la gerencia.

Partiendo de lo anterior, se hace necesario revisar la postura de Ramió (2016), quien señala:

El modelo gerencial: el primer intento de superar el paradigma burocrático se produjo a finales de los años ochenta de la mano de la Nueva Gestión Pública. Entre las ideas mayoritariamente compartidas para este gerencialismo público destacan las siguientes: a) El desempeño de las organizaciones mejora cuando los gestores saben lo que se espera de ellos (se han determinado objetivos concretos) y los resultados son medidos con relación a tales expectativas. b) La gestión pública mejora cuando los gestores disponen de cierta discrecionalidad y flexibilidad en el uso de los recursos para llevar a cabo sus responsabilidades. La discrecionalidad y flexibilidad son controladas principalmente a través de la evaluación de resultados. c) El desempeño mejora cuando las decisiones y controles se focalizan en los resultados, más que en los recursos o en los procedimientos. (p. 12)

A partir de esta temática, la investigación consideró oportuno desarrollar este trabajo con la idea principal de buscar espacio para el debate sobre la capacidad gerencial de la administración pública para ser cada vez más competitiva, ser oportuna con los ciudadanos en cuanto a respuesta se refiere, estar a la par de propuestas de solución en materia de políticas públicas que rompen esquemas en beneficio del desarrollo y la disminución de la pobreza; en la que la gobernanza se convierte en el eje fundamental para el alcance de todo lo anterior. Ahora bien, esto ha llevado a los investigadores a plantearse la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los principios de la gobernanza institucional que facilitan una gerencia disruptiva dentro de la administración pública?

Con el objeto de dar respuesta a la pregunta anterior, la investigación estableció el siguiente propósito: Interpretar como la gobernanza institucional contribuye con la gerencia disruptiva en la administración pública; siendo acompañado este propósito con las siguientes directrices: Identificar los principios de la gobernanza que viabilizan una gerencia disruptiva y, reflexionar sobre los alcances de la gerencia disruptiva en la administración pública.

Un Discurso Teórico

Parte de la narrativa discursiva que se encuentra a partir de este momento, se encuentra directamente relacionada con las temáticas abordadas: Gerencia disruptiva y gobernanza institucional.

Gerencia disruptiva. Un nuevo momento para la administración pública

La terminología disruptiva genera diversas reacciones desde la postura organizacional. Puede entenderse como aquella que “rompe” con lo actual, buscando imponer nuevos modos de acción o esquemas que “cambien” de manera sustantiva lo que se entiende por normalidad, intentando convertirla en lo novedoso. Para ello, se hace importante entender e interpretar la realidad de la organización y cómo se adapta de manera inmediata con las nuevas tendencias o patrones de comportamiento del entorno. Según Ackoff (XXX) se hace imprescindible “comprender la naturaleza de los cambios de forma global y no parcial, para lo cual se debe desarrollar una mejor visión del mundo en concordancia con los nuevos métodos de la época” (p. 54)

En los actuales tiempos de innovación y tecnología (por demás, desenfadada) toda organización (privada o pública) debe adaptarse a las mismas de una manera oportuna, entendiendo que cada vez es mucho más veloz el cambio, y que bien puede quedarse atrás por más que lo intente. Un factor determinante, en el caso de la administración pública, es que sus cambios y adaptaciones son muy lentos, requiriendo demasiados pasos de autorización para su adecuación. Incluso sin tener los recursos (humanos, presupuestarios y materiales) adecuados para saber leer lo que dice el ciudadano en relación con sus demandas. Es bueno traer a colación lo expresado por Auletta (2013) al comentar que “un proceso de interacción y empoderamiento en el que el cliente se encuentra en el centro de la agregación de valor”. (p. 13)

No cabe dudas que la innovación tecnológica, la disrupción de nuevos esquemas

relacionadas con el poder (gobernanza) y la necesidad de políticas públicas autóctonas, conlleva a lo que Gomber (et al., 2018b), sostiene: “implica evaluar las innovaciones, disrupciones y transformaciones provenientes de tecnologías emergentes, que les permita rediseñar procesos, incorporar nuevos productos amigables y valiosos e implementar cambios permanentes en los servicios”. (p. 223)

Toda esa idea de rotura que se ha insinuado anteriormente implica entender el proceso evolutivo por lo cual los procesos gerenciales han ido pasando -incluso hasta con significativas bifurcaciones- a lo largo del tiempo, en la que se agrega la complejidad de la lógica que sustenta esa evolución, denominada disrupción; en este sentido Maldonado (2011), “la evolución no es un movimiento continuo -por ejemplo, un proceso-, sino una disrupción, un quiebre, una discontinuidad, en fin, la irrupción de un intersticio”. (p. 43)

Entre los organismos internacionales que aporta sobre la importancia de lo disruptivo en la gestión pública es el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), al señalar en su Carta Iberoamericana de la Función Pública, sobre la necesidad de sustituir “las visiones burocráticas sobre las Administraciones Públicas, basadas en la adopción de rutinas normalizadas y la reproducción de procedimientos establecidos, y su sustitución por enfoques orientados a la producción de resultados, la innovación y el aprendizaje”. Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE (2015) sostiene la importancia de:

- 1.- La definición de una visión específica de largo alcance, compartida entre los actores relevantes, sobre el capital humano, en la cual se deben enmarcar las acciones de desarrollo y fortalecimiento de las capacidades y habilidades;
- 2.- El diseño de las modalidades más eficientes y eficaces de actuar dado el contexto; y
- 3.- El fortalecimiento “estructural” de la capacidad de gobernar estos procesos, mejorando la capacidad de articulación interinstitucional de acuerdo con un enfoque de gobernanza multinivel.

Ahora bien, los investigadores con lo analizado e interpretado, se atreven a dar una posición sobre lo que significa la gerencia disruptiva al considerar que la misma parte de un pensamiento estratégico disruptivo, con una bien definida orientación a la innovación dentro de la organización, estimulando la formulación de ideas en el seno de la propia organización, procurando el análisis de las nuevas formas tecnológicas que se dan actualmente y radicalmente opuestas a lo que la organización actualmente utiliza; abriendo espacios para la reflexión sobre los métodos actuales y la posibilidad de generar estrategias alternativas a las existentes.

Gobernanza para una gerencia disruptiva

Uno de los principales responsables del origen del término gobernanza, el Banco Mundial (2022), la describe 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.19). Años posteriores, el mismo Banco Mundial (1992) la subraya como 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. 18)

Por su parte, la Comisión de las Comunidades Europeas (2001), a través del comunicado *La gobernanza europea - Un Libro Blanco*, menciona a la gobernanza “como las reglas, procesos y comportamientos que afectan la forma en que el poder es ejercido» pasando con prontitud a asumir que, mientras más abierto y participativo, permitirá que se rinda cuentas de una manera más eficaz”. (p. 17)

Investigadores como Arellano, Sánchez y Retana (2018) señalan que la gobernanza “puede entenderse como una estructuración de un proceso de toma de decisiones entre diversos actores, grupos u organizaciones”. (p. 121). A lo que Kooiman (2019) indica que “cada modelo de gobernanza demanda un tipo específico

de administración pública que se consolida a través de cambios enmarcados en una política de modernización de la administración pública”. Mayntz (1993) que las “las instituciones estatales y no estatales, los actores públicos y privados, participan y a menudo cooperan en la formulación y aplicación de políticas públicas”. (p. 3)

Desde su postura de desarrollo humano, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (1997), establece que la gobernanza es:

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. 22)

El mismo PNUD, quien promueve el Programa Global para la Gobernanza (1997), esta cuenta con cinco espacios: “las instituciones; la gestión del sector público, del sector privado y de sus deberes mutuos; la descentralización y la gobernanza local; las organizaciones de la sociedad civil y la gobernanza en circunstancias particulares”. (p. 11)

Interesante el comentario de Fukuyama (2013), en que la gobernanza “tiene que ver en mayor medida con la forma en que se organiza y estructura la autoridad y la decisión para llevar a cabo ciertos fines definidos por alguien o por algunos”. (p. 4)

Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (1995) en relación con la gobernanza da su propia impresión sobre lo que representa la misma, destacando que esta representa “la construcción de inteligentes regulaciones para que actores diversos se comporten de modo tal que cumplan con sus objetivos y, además, realicen tareas y participen con decisiones colectivas, de la mano con el gobierno”. (p. 96)

El investigador Vegas-Meléndez (2017) sobre la gobernanza, señala:

Es una estrategia de acercamiento que permite incorporar diversos actores e instituciones gubernamentales o no en la construcción de modelos autóctonos que permiten visualizar lo local desde la base social partiendo del consenso/acuerdo; lo que conlleva elaborar una agenda validada por los involucrados en términos de una gestión de políticas públicas sustentables y de servicios públicos pensados en la ciudadanía, así como también propiciar el cuidado o rescate del sentido de identidad de una localidad con ventajas competitivas. (p. 27)

Con una visión de institucionalidad, Solorzano y Vegas (2022) agregan:

La gobernanza institucional viene a representar un nuevo esquema de poder en la que sus participantes tienen el mismo peso dentro de su estructura, en la que se requiere una toma de decisiones validadas y consensuadas sobre asuntos de interés colectivo, en la que la agenda pública -previamente aceptada- sea priorizada según las necesidades de desarrollo, y no desde las particularidades; en la que, las soluciones sólo se orientan en la raíz del problema y no en sus consecuencias. (p. 9)

El mismo Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), en su Carta Gestión Pública Iberoamericana para el Siglo XXI plantea sobre la gobernanza lo siguiente:

La gobernanza pública -que incluye el sentido de la gobernabilidad- es uno de los campos más importantes para entender las transformaciones recientes de la administración pública. En pocas palabras, hubo un gran cambio en la forma cómo los gobiernos hacen frente a las dinámicas intra e intergubernamentales y, además, a las alteraciones significativas que han ocurrido a nivel de sus relaciones con la sociedad y con el mercado. (p. 12)

Ahora bien, todas estas definiciones sobre la gobernanza -desde diferentes matices

y ámbitos- ayudan a encontrar una oportunidad para que la gerencia disruptiva pueda hacer que la innovación y la tecnología juegan un rol importante en la modernización y transformación de la administración pública, dándole un agregado de valor público.

Se han manifestado diversas formas de incorporar modelos e instrumentos gerenciales dentro de la gestión pública, en la que se busca minimizar la influencia de la burocracia dentro de la administración pública. Esta tendencia de incorporar componentes gerenciales a la administración pública, se le ha denominado post burocracia (gerencia disruptiva).

Entre los aportes sobre la post burocrática están los dados por Crozier (1992), Osborne y Gaebler (1994) y Barzelay (2003), quienes continuaron lo adelantado por Peter y Waterman (1982), Drucker (1973) y Toffler (1993) sobre como disminuir la influencia de la burocracia mediante instrumentos gerenciales, tomando como base el direccionamiento estratégico, la diferenciación, la innovación tecnológica y la participación de las personas en los procesos de decisión vital dentro de la organización.

A lo largo de una revisión exhaustiva, los investigadores han logrado una saturación teórica muy acorde a lo exigido por la calidad de las temáticas abordadas. En ella, se ha dado con la propuesta de Solorzano y Vegas (2022), al presentar una clasificación de modelos, prácticas y fundamentación de la praxis gerencial disruptiva.

En esta clasificación dada por Solorzano y Vegas (2022), se muestran dos modelos de gestión pública: 1.- Modelo Innovación y, 2.- Modelo 4.0; esta investigación focaliza su atención en la generalidad expresada para lo cual un gerente disruptivo debe estar preparado.

Tabla 1
Clasificación de modelos, práctica y fundamentación de la praxis gerencial disruptiva

Modelo	Práctica	Fundamentación
Innovación (GP 2.0; GP 3.0)	Nueva Gestión Pública	-Lógica sistemas abiertos/cerrados y lineal, desarrollada en entornos simples, predecibles y baja resistencia al cambio -Teoría de la elección pública -Teoría económica de la burocracia -Nuevo institucionalismo económico y gerencia profesional -Three Ms: “mercados-gerentes-mediación” -Eficiencia-eficacia-productividad
	Nuevo Servicio Público	-Conceptualizado en los fundamentos de la NGP -Aplica la lógica sistemas abiertos -Énfasis Output-control -Gobernanza social -Reafirmación valores democráticos
	Gestión Social	-Gestión en los niveles micro, meso macro -Creación de valor público Interrelación entre individuos y comunidades
	N u e v a Gobernanza	-Transparencia -Participación del ciudadano directamente en la consideración de opciones de políticas y la toma de decisiones. -Rendición de cuentas
	Gobierno abierto	-Sustentado en la transparencia -Participación ciudadana -Colaboración entre ciudadanos y entes públicos -Acceso a la información pública
	Gobierno digital	-Tecnología digital para crear valor público -Interacción entre actores estatales, organizaciones no gubernamentales, empresas, asociaciones de ciudadanos y personas encargadas de la producción y acceso a los datos
Gestión pública 4.0	Gobernanza institucional inteligente	-Innovación abierta -Gestión en red -Transferencia de conocimiento -Representación colaborativa - Estado, sociedad civil y sector privado conectados por tecnologías digitales -Inteligencia colectiva -Open Data / Big Data -Inteligencia artificial

Fuente original: Solorzano y Vegas (2022)

Esta tabla resumen es una orientación para cualquier gerente público que quiera considerar la disrupción como parte de su direccionamiento estratégico en los espacios de la administración pública.

Gobernanza en el Ecuador

La Constitución Nacional de la República del Ecuador (2008), establece en su artículo 227 que la administración pública será tutelada por los “principios de eficacia, eficiencia, calidad, desconcentración, descentralización, participación, transparencia y evaluación” (2008). Por otro lado, la misma Constitución Nacional de la República del Ecuador (2008), orienta la forma en que se organizará la propia administración pública para dar viabilidad a los procede de participación ciudadana y por ende fortalecer el proceso de gobernanza institucional.

Por su parte, el Plan Nacional de Desarrollo (Creando oportunidades, 2021-2025), apunta a que la administración pública debe estar encaminada al cumplimiento de los objetivos nacionales, garantizando la calidad de sus servicios, la transparencia, la eficiencia y la competitividad de sus prácticas administrativas. Esto está expresado en su Eje Institucional, específicamente en sus políticas:

14.2 Potenciar las capacidades de los distintos niveles de gobierno para el cumplimiento de los objetivos nacionales y la prestación de servicios con calidad.

14.3 Fortalecer la implementación de las buenas prácticas regulatorias que garanticen la transparencia, eficiencia y competitividad del Estado.

A su vez, y de forma directa, el Plan Nacional de Desarrollo (PND 2021-2025: Creando Oportunidades) señala una gobernanza colaborativa en la que se destaca lo siguiente: 1. Incentivar la participación ciudadana en el ciclo de la política pública en articulación con los diferentes niveles gubernamentales. 2. Garantizar la articulación, integración y coordinación de acciones intersectoriales de instituciones públicas

de la función ejecutiva y los GAD (Gobiernos de Administración Descentralizadas), para la planificación e intervención efectiva en territorio.

Camino Metodológico

Para Taylor y Bodgan (1988), “el término metodología alude a la forma en que se enfoca el problema y a cómo buscamos las respuestas. Esta varía según los intereses, supuestos y propósitos de investigación” (p. 11), el camino metodológico de la investigación está dada por un enfoque fenomenológico-interpretativo, siendo así una investigación de tipo cualitativa.

Se hace pertinente acotar que el estudio de la administración pública pertenece a las ciencias sociales, por ende, su competente fenomenológico-interpretativo, lo cual contribuye en un proceso de comprensión desde la propia saturación teórica, además del análisis de un discurso reflexivo que contribuya en un nuevo constructo para la administración pública.

Por otro lado, es conveniente reflexionar sobre lo que Vegas (2013) manifiesta sobre la investigación cualitativa, al indicar que:

La investigación cualitativa aplicada al ámbito de lo público permite que los principales sujetos o colectivos de estudios se manifiesten de la manera más pura y simple, especialmente cuando se trata la temática de la gestión pública local, además de la reflexión y la experiencia vivida por parte del investigador en la búsqueda de los datos y del ambiente que rodea a los mismos; dado que se busca entender el fenómeno y no medir las variables presentes, lo que conlleva a que la búsqueda del conocimiento se plantee desde un esquema inductivo (de lo particular a lo general). (p. 82)

Lo indicado por Vegas (2013) es una forma idónea de entender que el componente epistemológico se hace presente en una investigación cualitativa de una manera muy particular, y que la misma parte del discurso generado a lo largo del tiempo, sobre la temática estudiada.

A lo anterior, es importante resaltar lo propuesto por Damiani (2009) en relación con la epistemología:

Se entiende la epistemología el examen del saber entendido como posibilidad de poder afirmar la existencia, la naturaleza, las cualidades del objeto conocido; conocimiento como saber que se contrapone a la ignorancia, a la opinión, a la fe, al prejuicio, a la suposición infundada. La epistemología se entiende como la reflexión sistemática sobre el conocimiento, que pretende poder decir <cómo sabemos> y <qué cosa sabemos acerca del mundo>. (p. 31)

Lógicamente la revisión epistemológica conlleva a una reflexión aún más profunda del objeto de estudio, y su entorno; por ello, resaltar su existencia desde una postura de aporte al cambio, es una condición que pocos objetos de estudio poseen, por ello, el aporte viene dado por la razón de su existencia.

Por su parte, Strauss y Corbin (2002) sostienen que “la investigación cualitativa produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación” (p. 11-12); a lo que Eisner (1998) resalta: “es más probable que aparezcan nuevos conceptos cuando se experimentan nuevos fenómenos”. (p. 42)

Desde las perspectivas de Álvarez-Gayou (2003), el enfoque cualitativo “implica la búsqueda de la subjetividad, así como, explicar y cómo interactúan éstas y los significados subjetivos individuales o grupales, esto la hace inductiva, ya que permite al investigador, a partir de los datos, desarrollar conceptos e interacciones”. (p. 41); como forma de destacar su componente subjetivo, Gadamer (2001) indica que se permite “describir, comprender en términos de observación. El conocimiento empírico tiende a responder la pregunta: ¿Cómo? ¿Cómo es lo real, cómo es el hecho..., para llegar a comprender describiendo?”. (p. 43)

Posteriormente, en otros estudios, Vegas (2015) agrega sobre la investigación cualitativa, 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) destaca las múltiples formas de recoger información en una investigación cualitativa, por ello destaca su variedad, pero, además deja entrever la posibilidad de hacer un uso múltiple para garantizar la mayor objetividad posible en el proceso de análisis posterior.

Nivel de Profundidad y Tipo de Investigación

El nivel de investigación de investigación es de tipo descriptiva, soportada en una estrategia de análisis de tipo analítico-interpretativo.

Desde la postura de Hernández-Sampieri (2020), la investigación descriptiva, hay una forma particular de observar, y es la siguiente:

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)

La investigación al ser descriptiva permite ser valorada desde los componentes que le hacen diferente, desde un contexto único. Sus atributos reflejan la posibilidad de cambios en el presente o en prospectiva. Sobre temas como la administración pública, en especial con variables

como gerencia pública disruptiva y gobernanza institucional.

Estrategia documental y técnicas de recolección de información

Entre las principales técnicas de recolección de información utilizada por la investigación está la observación directa, y la E

En trabajos anteriores, Vegas (2019) se refiere a la observación directa en este sentido:

Cuando se observa hay un acercamiento a un objeto. Se piensa sobre él y se busca el significado de cada uno de los elementos que lo conforman; se intenta relacionarlo con los conocimientos previos que tenemos sobre el fenómeno observado. Por medio de la observación las personas determinan las características de las cosas, informan de las transformaciones ocurridas, se conocen costumbres, etc. (p. 44)

La entrevista en profundidad es una técnica de recolección de información, tiene mucha similitud con la observación directa, sin embargo, es importante tomar nota de lo que expresan Taylor y Bogdan (1992):

La diferencia primordial entre la observación participante y las entrevistas en profundidad reside en los escenarios y situaciones en los cuales tiene lugar la investigación. Mientras que los observadores participantes llevan a cabo sus estudios en situaciones de campo “naturales”, los entrevistadores realizan los suyos en situaciones específicamente preparadas. (p.122)

Ahora bien, estos mismos autores definen la entrevista, en el marco de una investigación de tipo cualitativa, de la siguiente manera:

Por entrevistas cualitativas en profundidad entendemos reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras. (p.127)

Partiendo de estas definiciones (observación directa y entrevista en profundidad), se puede resumir que la operatividad de los instrumentos de recolección de información facilita:

a) La observación es un componente naturalista, cuya virtud es la condición de “en vivo” en la propia unidad de estudio, se registra como memoria. b) Se subrayan los aspectos resaltantes en cada revisión de textos, documentos, páginas oficiales etc.; se hicieron memos y anotaciones internas y externas que permitieran mantener un orden cronológico. Esto contribuyó en la elaboración de un mapeo teórico. c) Se procedió a la selección de los entrevistados y a la realización de las entrevistas; los entrevistados fueron seleccionados por sus conocimientos, trabajos de investigación realizados y disponibilidad inmediata. d) En cuanto a la decisión de culminar la recolección de información/datos se asumieron los criterios establecidos por Lincoln y Guba (1985): i) Exhaustividad de las fuentes, ii) Saturación de categorías, iii) Emergencia de regularidades, iv) Sobre extensión de la información obtenida, en la que la nueva información no agrega nada central. (p. 54)

Para el caso de las entrevistas en profundidad, las mismas fueron aplicadas a destacados investigadores en el área de la administración pública y gobernanza, entre ellos se encuentran el PhD Amelia Escalona, PhD Greys M. Vargas, y PhD Domingo Ramírez Pérez, todos relacionados con las temáticas de abordaje en el presente artículo, sus ideas han representado un aporte sustantivo y significativo desde la narrativa científica para esta investigación.

Entre los elementos que han dado mucha significación discursiva, se encuentra lo expresado en la siguiente matriz axial (resumen)

Tabla 2
Categorías Emergentes de la Entrevista en Profundidad

C ó d i g o s sustantivos	C ó d i g o s axiales	C o n c e p t o s sustantivos	Categorías
La inteligencia artificial mejorará el funcionamiento de las administraciones públicas	-Nuevas formas de compromiso social	- Gerencia disruptiva	
Una gestión pública disruptiva y asincrónica	-Constructos de la disrupción	- Gobernanza institucional	
Formar a los funcionarios en innovación	-Nuevas formas de gestionar desde la innovación	- Técnicas gerenciales como respuesta a las exigencias sociales	Gobernanza disruptiva desde la perspectiva de la gerencia moderna
Accesibilidad y seguridad en la administración digital	- Políticas públicas autóctonas desde la estructura organizativa digital	- Procesos de creación de valor en el sector público	
Gobernanza y desarrollo local disruptivo	- Participación ciudadana desde los intereses grupales	- Administraciones públicas en su calidad de poderes públicos	
Conceptualizar la gestión pública desde gerencia disruptiva	- Resultados esperados desde las alianzas y acuerdos	- Gestionar el cambio y gestionar las redes	
Administración tecnocrática y de gobierno abierto			

Fuente: A partir de entrevistas en profundidad

Estrategia de Análisis – Hallazgos encontrados

La investigación utiliza como estrategia de análisis de los datos la propuesta dada por la Teoría Fundamentada (sugerida su revisión en la Unidad de Titulación); la misma facilitó el proceso de validación de los propios datos. Esta estrategia (TF), ha sido desarrollada por Glaser & Strauss (1967), quienes la caracterizan de la siguiente forma:

La teoría emergente a la que se refiere la Teoría Fundamentada consiste en un conjunto de categorías, subcategorías, propiedades y dimensiones relacionadas entre sí, que dan cuenta de un fenómeno determinado, mediante un proceso de descripción, comparación y conceptualización de los datos. Las construcciones emergentes que devienen de los datos en la Teoría Fundamentada se denominan “teoría sustantiva”, dado que se refieren a la explicación de un fenómeno delimitado a un contexto particular. La teoría sustantiva es aquella que se desarrolla a partir de un área de investigación empírica particular como por ejemplo el cuidado de los pacientes, la delincuencia, el trabajo, etc. (p. 34)

Por otro lado, está lo desarrollado por Strauss y Corbin (2012) quienes añaden a la propuesto por Glaser & Strauss (1967), componentes diferenciadores, en la que agregan valor al proceso de interpretación que se debe desarrollar en la triangulación y en la propia saturación teórica, destacándose una (utilizada en esta investigación) fase *relacional*, ejecutándose en dos fases de codificación: 1.- “codificación axial” y, 2.- “codificación selectiva”. Estos proponentes, Strauss y Corbin (2012), consideran oportuno “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)

Continuando con Strauss & Corbin (2002), señalan que la codificación selectiva:

Es un proceso en el cual todas las categorías emergentes se integran dentro de un esquema conceptual, en torno a una categoría central o nuclear. La categoría central tiene un importante poder analítico, dado que permite reunir las categorías para formar un todo explicativo al tiempo que permite informar acerca de la variación entre las categorías. (p. 29)

Esbozan, Strauss y Corbin (2002), la utilidad de “utilizar matriz condicional consecucional como estrategia para profundizar en las relaciones entre las condiciones/

consecuencias micro y macro, de tal modo que pueda explicarse cómo el entrecruzamiento de las condiciones y consecuencias crean los contextos para la acción/interacción”. (p. 37)

El uso de esta estrategia de análisis (Teoría Fundamentada) contribuye en el contraste de una serie de llamados “códigos in vivo” facilitando los mecanismos necesarios para sostener un proceso de categorización desde los datos analizados e interpretados. La Teoría Fundamentada en la que la investigación sostiene su interpretación, es por la que Strauss y Corbin (2012) han diseñado. En la tabla 1 se pudo observar (resumen) cuáles han sido los componentes más significativos del discurso dado por los entrevistados, en la que se contribuye de manera sustantiva en cada intervención, permitiendo aumentar el conocimiento de los investigadores.

Por otro lado, la utilización del método hermenéutica, desde la visión de Gadamer (2001), facilitó el camino para poder entender, comprender e interpretar la narrativa discursiva desde su génesis, haciendo énfasis en cuanto a que “A fin de tener una ordenación conceptual dentro de los expuesto por los informantes es necesario establecer un recorrido para la comprensión, interpretación y aplicación de lo manifestado” (p. 18). Estas orientaciones llevaron a los siguientes conceptos sustantivos:

1.- Gerencia disruptiva, 2.- Gobernanza institucional, 3.- Técnicas gerenciales como respuesta a las exigencias sociales, 4.- Procesos de creación de valor en el sector público, 5.- - Administraciones públicas en su calidad de poderes públicos, 6.- Gestionar el cambio y gestionar las redes (ver matriz axial)

Estos conceptos sustantivos generan la siguiente categoría central:

Gobernanza Disruptiva desde la Perspectiva de la Gerencia Moderna. Los nuevos modos de participación ya no sólo incluyen a la ciudadanía como parte interesada en la solución de sus problemas colectivos, o de demandas sociales asociadas a las propias formas de un simple reclamo de soluciones a sus dificultades

para un mejor vivir. La gobernanza es algo que va mucho más allá de sostener una participación ciudadana, es una nueva forma de poder que busca que la agenda pública sea del conocimiento de todos, y que su estructura está diseñada para solventar los problemas de origen. Pero, para ello se requieren de instrumentos innovadores y diferenciadores que permitan cambiar de una manera estratégica todo lo actual por algo radicalmente diferente y con el compromiso de todos los ciudadanos y los grupos de interés (*stakeholders*) para un desarrollo unísono de la localidad y su entorno.

Cabe destacar la importancia que tiene el hecho de contar con una gerencia disruptiva dentro de los espacios de la administración pública, para que la gobernanza pueda desarrollar sus estrategias desde la participación ciudadana.

Para Vegas-Meléndez (2022), gobernanza institucional permite:

- Mayor participación ciudadana en el contexto de las políticas públicas focalizadas
- Fortalece la descentralización administrativa y la desconcentración operativa, esto gracias a que las políticas públicas locales son debatidas y aprobadas en las instancias subnacionales
- Contribuye al llamado gobierno abierto; esto gracias a la apertura de los espacios digitales, y de interconexión con la ciudadanía, fortaleciendo la parte del gobierno cercano
- Garantiza que los grupos de interés se muestren como poseedores de propuestas propias a las particularidades que tiene la sociedad hoy día
- Facilita el equilibrio de poder en la toma de decisiones, mostrándose como equilibrada
- Promueve la gestión visible, competitiva y con sentido de identidad. (p. 55)
- Sin dudas, partiendo de lo comentado por Vegas-Meléndez (2022), la gobernanza permite:
- La participación ciudadana en espacios deliberativos pensados en redes de asociación o colaboración
- El desarrollo de procesos que generan valor público

- Dar visibilidad a una gestión con sentido de oportunidad para el desarrollo (p. 56)

Reflexiones Finales

Tal como se ha comentado, la investigación sostuvo un recorrido cualitativo, por lo cual no presenta conclusiones ni recomendaciones. Este espacio sólo se asume como reflexivo en la se busca identificar aspectos propios de la investigación de una manera interpretativa.

Se da alcance a la línea de investigación del Programa de Maestría en Administración Pública de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Manabí, como lo es: Gobernanza institucional; se destaca su aporte a la discusión académica y a la ciencia. Se procura establecer una narrativa discursiva que busque encontrar espacios para el debate sobre el accionar de la administración pública ante las nuevas tendencias disruptivas a la que la gerencia pública debe enfrentarse en los próximos tiempos.

Se ha procedido a un proceso intenso de saturación teórica, logrando comprender la riqueza del discurso sobre la administración pública, la gerencia disruptiva y la gobernanza institucional desde disímiles visiones, posiciones dogmáticas y contextos. En este camino de saturación se han visibilizado elementos y componentes propios de una administración pública con diversas bifurcaciones en la que el valor público, la inteligencia artificial, la innovación tecnológica, la transformación desde las redes son las nuevas formas del accionar gubernamental.

No cabe dudas que los funcionarios o servidores públicos, deben capacitarse para pensar y actuar como gerentes disruptivos, con la capacidad suficiente para entender e instrumentar un proceso de gobernanza que facilite la vida del ciudadano en términos de su aporte al diseño de políticas públicas autóctonas, y con sentido de desarrollo local.

Partiendo del párrafo anterior, se hace conveniente el hecho de que la investigación propone una buena praxis para la administración pública, a través de una vertiente (explicada anteriormente) denominada **Gobernanza disruptiva desde la perspectiva de la gerencia moderna**. De esta forma, la investigación aporta -además de fortalecer a la línea de investigación del programa de Maestría en Administración Pública- un esbozo que da sentido a la configuración de una gobernanza institucional dentro de cualquier institución que pertenezca a la estructura organizativa del estado, teniendo como su brazo ejecutor a la administración pública, y por supuesto, dando una contribución directa a otras investigaciones relacionadas con la administración pública, la gerencia disruptiva y la gobernanza institucional.

La investigación se da por finalizada. Otros caminos se abren.

Referencias Bibliográficas

- Álvarez-Gayou J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa: Fundamentos y Metodología*. Editorial. Paidós.
- Arellano, Sánchez y Retana (2018). ¿Uno o varios tipos de gobernanza? Más allá de la gobernanza como moda: La prueba del tránsito organizacional. *Revista Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*. ISSN 2341-3808, Vol. 1, N.º. 2, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4998735>
- Auletta, N. (2013). Móvil: El impacto de los dispositivos personales en los negocios. *Debates IESA*, XVIII(3), 12-16, ISSN: 1316-1296.
- Banco Mundial (2022). La gobernanza mundial. Informe 2020. <https://www.bancomundial.org/es>
- Barzelay, M. (2018). *La Nueva Gestión Pública*. Fondo de Cultura Económica, Primera Edición en español.
- Cátala, J.P. (2019). *Gobernabilidad democrática para el desarrollo humano*. Marco conceptual y analítico. *Revista Instituciones y Desarrollo*. <https://journals.openedition.org/polis/12661>
- CLAD (2020). *Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública*. Documentos del CLAD: Consensos y Declaraciones. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/10/Carta-Iberoamericana-de-Innovacion-10-2020.pdf>
- CLAD (2010). *Gestión pública Iberoamericana: Documentos del CLAD: Consensos y Declaraciones*. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Gestion-Publica-Iberoamericana-para-el-siglo-XXI.pdf>
- CLAD (2008). *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*. Documentos del CLAD: Consensos y Declaraciones. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Calidad-en-la-Gestion-Publica-06-2008.pdf>
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *La gobernanza europea - Un Libro Blanco*. Comunicación de la Comisión. [COM. 428 final - Diario Oficial C 287 de 12.10.2001]. <https://eur-lex.europa.eu/ES/legal-content/summary/white-paper-on-governance.html>
- Constitución de la República del Ecuador (2008). Decreto Legislativo 0 Registro Oficial 449 de 20-oct-2008 Última modificación: 13-jul-2011 Estado: Vigente. https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Crozier M. (1997). La transición del paradigma burocrático a una cultura de gestión pública. *Revista del CLAD*, No. 7.
- Drucker, P. (1992). *Management*. Edit. Harper & Row.
- Eisner, E.W. (1998). *El ojo ilustrado. Indagación cualitativa y mejora de la práctica educativa*. Editorial PAIDOS.

- Fukuyama F. (2013). La gobernanza: una nueva forma de gobernar frente a los problemas públicos. <https://consynergiamx.wordpress.com/2016/02/02/la-gobernanza-una-nueva-forma-de-gobernar-frente-a-los-problemas-publicos/>
- Gadamer H. G. (2001). Fundamentos de la Hermenéutica. Siglo XX Editores.
- Goodburn, M. (2017). Disrupt and grow. Ámsterdam: KPMG International, 134512-G, 6-9. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/06/2017-global-ceo-outlook.pdf>
- Hernández-Sampieri R. (2017). *Metodología de la Investigación*. 7ma. Edición. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Kooiman (2017). Modelo de gobernanza interactiva. Revista Territorios y regionalismos. <http://revistasacademicas.udec.cl/index.php/rtr/article/view/1360>
- Leftwich, A. (2005). Politics in Command: Development Studies and the Rediscovery of Social Science. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-76532011000200002
- Lincoln, Y. y Guba H. (1985). *Naturalistic Inquiry*.
- Maldonado, C. (2011). *Termodinámica y Complejidad*. Ediciones Desde Abajo.
- Mayntz, R. (2000). Nuevos desafíos de la teoría de *Governance*. Instituciones y desarrollo. Revista mexicana de sociología. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2017/04/gobernanza-cuba.html>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2014). *Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública. Reforma administrativa a la mejora continua*. <https://www.oecd.org/gov/PGR%20SPain%20Resumen%20Ejecutivo.pdf>
- Osborne D. y Gaebler. T (1994). La Reinención del Gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público. Editorial Paidós.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence. Lessons from American's Best Running Companies*. Edi. Harper & Row
- Plan Nacional de Desarrollo (PND, 2021). Plan de Creación de Oportunidades. Gobierno del Ecuador. <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-de-creacion-de-oportunidades-2021-2025-de-ecuador>
- Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2007). La democracia de ciudadanía: Una agenda para la construcción de ciudadanía en América Latina. <https://controlatugobierno.com/bibliografia/la-democracia-de-ciudadania-una-agenda-para-la-construccion-de-ciudadania-en-america-latina-pnud/>
- Russell, A. (1993). Rediseñando la empresa del futuro. Editorial Limusa. https://www.researchgate.net/publication/329430261_El_paradigma_de_Ackoff_una_administracion_sistemica
- Strauss A, y Corbin J. (2012). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Ed. Universidad de Antioquia. En línea: <https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/bases-investigacion-cualitativa.pdf>
- Taylor S.J. y Bodgan R. (1998). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Editorial PAIDOS.
- Toffler, A. (1993). *El Shock del Futuro*. Barcelona : Plaza & Janes.
- Vegas-Meléndez H., y Solorzano Calero M. (2022). Nuevos enfoques en la gestión pública para una gobernanza institucional inteligente. Revistas 593 Publisher. Sep 30, 2022. https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/1448

- Vegas-Meléndez H. (2017). Políticas públicas y gobernanza: Articulación para una gestión pública local autónoma. Revista Polis. <https://journals.openedition.org/polis/12661>
- Vegas 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. (2013). Investigación cualitativa para el abordaje de la gestión pública local. Revista Observatorio Laboral Revista Venezolana, Vol. 6, N° 11. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/lainetv6n11/art04.pdf>