

**Gobernanza Inteligente como Estrategia de Transparencia
en la Gestión de Gobierno Abierto. Caso: PORTOVIAL E.P.**

**Smart Governance as a Transparency Strategy in Open
Government Management. Case: PORTOVIAL E.P**

Lenin Rubén Moreira-Arteaga¹
Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Manabí
lmoreira3530@pucesm.edu.ec

Marisol Isabel Bermeo-Valencia²
Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Manabí
mbermeo@pucesm.edu.ec

doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1864

V8-N3-1 (jun) 2023, pp. 306-320 | Recibido: 4 de abril de 2023 - Aceptado: 23 de abril de 2023 (2 ronda rev.)
Edición Especial

1 Ingeniero Comercial de la ULEAM Manabí desde el 2011; actualmente maestrante egresado de la Maestría en administración pública de la PUCE MANABÍ, 2 años de experiencia laboral en el sector privado en cargos administrativos y 9 años de experiencia en el sector público en cargos administrativos y financieros.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5179-8716>

2 Docente de la Maestría en Administración Pública de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Manabí.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9869-7384>

Cómo citar este artículo en norma APA:

Moreira-Arteaga, L., & Bermeo-Valencia, M., (2023). Gobernanza Inteligente como Estrategia de Transparencia en la Gestión de Gobierno Abierto. Caso: PORTOVIAL E.P. 593 Digital Publisher CEIT, 8(3-1), 306-320, <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1864>

Descargar para Mendeley y Zotero

RESUMEN

El propósito de la investigación fue Interpretar la gobernanza inteligente como vía a la transparencia institucional desde la propuesta del gobierno abierto, siendo la unidad de estudio la PORTOVIAL EP. ubicada en el cantón Portoviejo de la Provincia de Manabí; su enfoque metodológico es fenomenológico-interpretativo, apoyada por el método descriptivo-hermenéutico, siendo un trabajo de campo no experimental, con una estrategia de revisión documental para dar apoyo a la narrativa discursiva de los investigadores; por otro lado, se incorporó como estrategia de análisis de los hallazgos que surgieron lo planteado por la Teoría Fundamentada (Strauss y Corbin) adaptada al presente caso de estudio; el método hermenéutico (analítico-interpretativo) contribuyó con la caracterización de la PORTOVIAL EP. desde una postura compresiva e interpretativa a partir de lo expresado por los entrevistados -académicos e investigadores- a través de la llamada entrevista semi estructurada (en profundidad). La investigación ha logrado identificar los principios de la gobernanza inteligente desde el contexto de la institucionalidad, y además de develar las condiciones del gobierno abierto que facilitan la transparencia propuesta por la gobernanza Entre los hallazgos encontrados se encuentran dos vertientes que dan oportunidad a una idea de buenas praxis dentro de la PORTOVIAL EP.; estas vertientes surgen a partir de un proceso de categorización, una cuidadosa triangulación discursiva y de un proceso de comparación constante, siendo las vertientes: 1.- Gobernanza. Una oportunidad para el gobierno abierto, y 2.-Un espacio para la transparencia; ambas permiten visibilizar la siguiente buena praxis: Gobernanza inteligente como eje conductor de la transparencia.

Palabras clave: gobernanza inteligente, gobierno abierto, transparencia.

ABSTRACT

The purpose of the research was to interpret smart governance as a way to institutional transparency from the proposal of open government, being the unit of study the PORTOVIAL EP located in the Portoviejo county of the Province of Manabí; Its methodological approach is phenomenological-interpretive, supported by the descriptive-hermeneutic method, being a non-experimental fieldwork, with a documentary review strategy to support the discursive narrative of the researchers; on the other hand, it was incorporated as a strategy for analyzing the findings that arose what was proposed by the Grounded Theory (Strauss and Corbin) adapted to the present case study; the hermeneutic method (analytical-interpretive) contributed to the characterization of PORTOVIAL EP from a compressive and interpretative position based on what was expressed by the interviewees -academics and researchers- through the so-called semi-structured interview (in depth). The research has managed to identify the principles of intelligent governance from the context of institutionality, and in addition to revealing the conditions of open government that facilitate the transparency proposed by governance Among the findings encountered are two aspects that give opportunity to an idea of good practice within the PORTOVIAL EP.; these aspects arise from a process of categorization, a careful discursive triangulation and a process of constant comparison, being the aspects: 1.- Governance. An opportunity for open government, and 2.-A space for transparency; both allow us to make visible the following good practice: Intelligent governance as the driving axis of transparency.

Key words: smart governance, open government, transparency.

Introducción

La gobernanza es una temática que ha tomado mucho auge en el contexto de la administración pública en los últimos años, luego de sus primeras definiciones por organismos internacionales de reconocida trayectoria en el ámbito de la agenda pública, y de la importancia que tienen componentes como la transparencia, la rendición de cuentas, los acuerdos entre actores, y la no menos importante pero con una capacidad para determinar los rumbos de la gestión pública, como lo es la participación ciudadana.

Estos componentes son en realidad principios por los cuales la gobernanza sostiene sus estrategias de comportamiento. Tal es la resonancia de la gobernanza, que la academia ha asumido un rol protagónico para encontrar definiciones desde todos los ángulos en la que su ejercicio se hace necesario, sobre todo en el ámbito de lo público.

Las definiciones más conocidas que surgen sobre la gobernanza se dan bajo contextos diferentes, en la que variables como la cultura de participación ciudadana son más sostenibles en sociedades de avanzada, o de una transparencia sobre el manejo de los recursos públicos son más que una obligación, sino más bien procesos alineados a la visibilidad de la gestión. Lo mismo sucede con la rendición de cuentas y los acuerdos entre los decisores que hacen vida en un mismo espacio, cuya misión es la búsqueda constante de oportunidades de desarrollo de manera equilibrada, justa y con sentido de identidad.

En el caso de la transparencia, esta es un anhelo de buena parte de la ciudadanía sobre el accionar de la administración pública. Y desde luego, existen instituciones públicas que procuran que esta transparencia sea una forma de gobierno que garantice el buen uso de los recursos públicos, así como también de los procesos que se desarrollan dentro de la propia institución con una visión de legalidad y legitimidad, a través de la propia transparencia.

Mientras más transparente es una institución pública, la confianza del ciudadano

se consolida. Esta confianza se confirma en la forma más habitual: participando en los procesos de toma de decisiones, construcción de la agenda pública, en las veedurías, entre otras. Es decir, la participación juega un papel importante para consolidar la transparencia dentro de las instituciones públicas. Ahora bien, esta participación se debilita en la medida que no exista la voluntad institucional para que se procuren los espacios o mecanismos para ella. Allí es donde entra la importancia de la gobernanza.

En la unidad de estudio seleccionada, es la Empresa Pública PORTOVIAL EP. (Cantón Portoviejo, Provincia de Manabí), el proceso de transparencia no se ha fortalecido en virtud de que no existe un mecanismo de participación que se encuentre configurado con una acción de gobernanza que permita consolidar ambos principios, además de la apertura de mecanismos sólidos para la generación de acuerdos entre actores, y una rendición de cuentas con resultados tangibles.

PORTOVIAL EP. (Cantón Portoviejo, Provincia de Manabí), es una empresa pública que busca “Brindar a la ciudadanía un sistema eficiente de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial que garantice la movilidad de una manera segura y ordenada dentro del cantón” (<https://www.portovial.gob.ec/sitio/index.php/empresa/mision-vision>); sin embargo, se hace necesario que la ciudadanía identifique los mecanismos de participación que contribuyan a los procesos que se desarrollan dentro ese mencionado sistema de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial de una manera eficiente, lo cual conlleve a una transparencia administrativa y de contribución al valor público. Por otro lado, la ausencia de políticas y estrategias internas que se orienten de manera directa a una gobernanza institucional no se encuentran definidas, o al menos visibles, dentro de la estructura filosófica y organizacional de la Empresa Pública PORTOVIAL EP. (Cantón Portoviejo, Provincia de Manabí).

La investigación se enmarca en el Programa de Maestría en Administración

Pública de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Manabí, en la que contribuye con una línea de investigación muy actualizada para los nuevos tiempos de la administración pública, como lo es gobernanza institucional; acá la investigación busca no sólo fortalecer dicha línea, sino también encontrar espacios para la incorporación de una buena praxis dentro de la Empresa Pública PORTOVIAL EP. (Cantón Portoviejo, Provincia de Manabí), y más aún con el aprovechamiento de una propuesta como la que hace el llamado gobierno abierto, lo cual busca una forma de hacer más visible a las instituciones públicas, sobre todo en temas poco o nada escrutados por la ciudadanía.

Desde una perspectiva investigativa de orden cualitativa, los autores de este trabajo se hacen la siguiente interrogante: ¿Cómo contribuye la gobernanza inteligente al proceso de transparencia desde una perspectiva del gobierno abierto? Caso: PORTOVIAL E.P.

Ahora bien, con el objeto de dar una respuesta a la interrogante, los autores han pensado en descifrar la pregunta desde el siguiente propósito de la investigación: Interpretar la gobernanza inteligente como vía a la transparencia institucional desde la propuesta del gobierno abierto; este propósito está acompañado por dos directrices específicas: Identificar los principios de la gobernanza inteligente desde el contexto de la institucionalidad, y develar las condiciones del gobierno abierto que facilitan la transparencia propuesta por la gobernanza.

Teorías de Sustentación

En este apartado se muestran las teorías que dan sustento a las ideas expresadas en la investigación, las cuales buscan fortalecer el discurso de los propios autores, así como la búsqueda constante del debate sobre temáticas novedosas como la gobernanza inteligente y el gobierno abierto.

Gobernanza. Una oportunidad para el gobierno abierto

Para los investigadores, la gobernanza representa un espacio para que los actores sociales intercambien sus posturas sobre un desarrollo -en especial de lo local- uniforme, que bien permite encontrar las políticas públicas adecuadas y con el consenso de todos los sectores participantes.

Existen diversas posturas, y estas varían según desde la óptica en la que se requiera. Este trabajo las visualizó desde el orden académico, así como de los aportes dados por organismos internacionales, en la que muestran preocupación por el buen gobierno en cada país. Veamos cuales han sido los diversos aportes sobre la gobernanza.

Entre los organismos internacionales que le ha dado una relevancia a la gobernanza, ha sido el Banco Mundial (2022), la define 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)

El mismo Banco Mundial (1992) previamente la había caracterizado 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 Europea (2001) en el Libro Blanco sobre la Gobernanza Europea, la propone como un conjunto de “reglas, los procedimientos y las actitudes que influyen sobre el ejercicio de los poderes al nivel europeo, en particular, desde el punto de vista de la apertura, de la participación, de la responsabilidad, de la eficiencia y de la coherencia”. (p. 29)

Por otro lado, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2022) manifiesta que esta representa:

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)

Además, la Comisión de Gobernanza Global (CEPAL, 2022) la asume (gobernanza) indica -desde su parecer- que:

Es la suma de las muchas formas en que las personas e instituciones, públicas y privadas, gestionan sus asuntos comunes. Es un proceso continuo a través del cual se pueden acomodar intereses en conflicto o diversos y se pueden tomar acciones cooperativas. Incluye instituciones y regímenes formales facultados para hacer cumplir, así como acuerdos informales que las personas e instituciones han acordado o perciben que les conviene. (p. 82)

También la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 1995) da su aporte al manifestar que la gobernanza “denota el uso de la autoridad política y el ejercicio del control en una sociedad en relación con la gestión de sus recursos para el desarrollo social y económico”. (p. 32)

La misma OCDE (2021) agrega posteriormente, desde la variable digital, sobre el surgimiento de una gobernanza digital, también conocida como gobernanza inteligente, al darle la siguiente descripción:

La articulación y concreción de políticas de interés público con los diversos actores involucrados (Estado, sociedad civil y sector privado), con la finalidad de alcanzar competencias y cooperación para crear valor público y la optimización de los recursos de los involucrados, mediante el uso de tecnologías digitales. (p. 341)

Desde una postura regional, Aguilar (2015) indica que la gobernanza “se refiere al conjunto de valores, instituciones, normas, creencias y tecnologías por cuyo medio, el gobierno y la sociedad encaran los asuntos públicos de los que depende el logro de su

orden social preferido y constitucionalmente establecido”. (p. 18)

Manteniendo la misma línea de Aguilar (2015) está la visión de investigador Vegas-Meléndez (2017), el cuál manifiesta que la gobernanza es:

Una diversidad de intereses, de poderes y capacidades, recursos y posibilidades de dominación de los diferentes grupos y actores que se buscan involucrar para definir la agenda pública, procurando mecanismos para tomar decisiones con muchos agentes, actores sociales y grupos de interés. Los actores sociales siempre responden a intereses sectoriales, por lo que su discurso irá orientado a la defensa de esos intereses. No podemos exigir a esos actores otro comportamiento. (p. 72)

El mismo Vegas-Meléndez (2022), posteriormente agrega a su definición inicial, que la gobernanza “es un instrumento que identifica la necesidad de incorporar actores con poder decisorio, y que este poder no representa una amenaza a la institucionalidad, pero sí contribuye en balancear los niveles de participación en asuntos verdaderamente focalizados, y con ciudadanos representativos en cada temática abordada”. (p. 55)

Partiendo de todas las reflexiones y definiciones anteriores, a quienes se han dado a la tarea de visualizar la conexión de la gobernanza con lo digital e inteligente, siendo el caso de los investigadores Barros, Campero y Cabello (2016) quienes al reflexionar sobre la gobernanza le incorporan el termino digital (gobernanza digital), señalando que esté es la “organización y reglas presentes en un gobierno para conducir su política y estrategia de digitalización con el objetivo de mejorar su gestión y brindar servicios a los ciudadanos y las empresas”. (p. 32)

A partir de los lineamientos constitucionales, el Estado ecuatoriano, procura un proceso de gobernanza en sus tres niveles de la administración pública (centralizado, desconcentrado y descentralizado), en la que su estructura de gestión pública debe existir

mecanismos que garanticen la participación ciudadana, lo cual busca como punto final la consolidación de procesos transparentes y abiertos a la sociedad.

Por otro lado, se encuentran los lineamientos expresados en el Plan Nacional de Desarrollo (PND 2021-2025), el cual señala el compromiso de impulsar una gobernanza colaborativa, en la que se expresa 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, para la planificación e intervención efectiva en territorio. Tal como se observa, la propuesta va para todo el sector público, en la que se incluye toda institución pública. Y las empresas públicas como: PORTOVIAL EP. forma parte de este sector.

Gobierno abierto. Un espacio para la transparencia

Existen diversas señales sobre cómo interpretar al gobierno abierto. Unos desde una visión dogmática en la que piensan en lo señalado por Aristóteles (Buen gobierno), otros desde lo contemporáneo o actual (inteligencia artificial, digital, estratégico, entre otros). Para lo que compete a la investigación, se asume la segunda vertiente. En este sentido, nos encontramos igualmente con diversas posturas.

Para Oszlak (2018):

Un gobierno podría considerarse *abierto* en tanto promoviera el involucramiento en la gestión de organizaciones sociales y ciudadanos, sin que ello deba darse, necesariamente, mediante interacciones virtuales a través de las tecnologías actuales disponibles. En todo caso, la tecnología ha multiplicado, con alcances inéditos, las formas, instancias y mecanismos a través de los cuales esas interacciones pueden hoy materializarse. (p. 7)

Según Oszlak (2018) debe existir una fórmula que permita que la sociedad y sus instituciones públicas puedan entenderse, para ello señala:

1) en la actualidad, la tecnología disponible hace posible una comunicación fluida y una interacción de doble vía entre gobierno y ciudadanía; 2) en la medida en que el gobierno abra esos canales de diálogo e interacción con los ciudadanos, podrá aprovechar su potencial contribución al proceso de gestión estatal; y 3) si la ciudadanía aprovecha la apertura de esos nuevos canales participativos, podrá colaborar activamente con la gestión de gobierno, promoviendo de este modo los componentes deliberativos y participativos de la democracia. (p. 19)

Asu vez, los investigadores Ramírez-Alujas y Rosales (2017), sobre el gobierno abierto, señalan que:

El emergente paradigma del gobierno abierto se postula como un renovado enfoque de reforma del Estado y modernización de la administración pública, a partir de una nueva forma de articular las iniciativas de transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana y colaboración de diversos actores para la coproducción de valor público, social y cívico. (p. 73)

Los mismos Ramírez-Alujas y Rosales (2017), advierten que en el futuro el gobierno abierto pasará a ser un Estado abierto, al comentar que:

Un esfuerzo institucional por promover y articular políticas y estrategias en materia de transparencia, acceso a la información y datos abiertos, rendición de cuentas, participación ciudadana y colaboración e innovación cívica más allá del Poder Ejecutivo, hacia el Poder Legislativo y Judicial, pero también a los niveles subnacionales y locales de gobierno. (p. 15)

Por su parte, el investigador Vegas-Meléndez (2017) indica sobre los procesos y

actividades administrativas que estas deben ser de dominio público y que:

Es necesario hacerlas visibles para garantizar la satisfacción del ciudadano en los términos de tranquilidad social, ya que toda institución pública que se focalice en ese sentido podrá mostrarse como vanguardista contra la corrupción, así como contra la discrecionalidad en las decisiones de afectación colectiva y promotora de una participación ciudadana que escruta la gestión y sus resultados. (p. 32)

El estado ecuatoriano con su propuesta de gobierno abierto establece lineamientos en el Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025 en la que se destaca la necesaria interrelación entre el ciudadano y la administración pública, en la que se destaca en su: Objetivo 15. Fomentar la ética pública, la transparencia y la lucha contra la corrupción: Gobierno Abierto. Esta propuesta busca crear una institucionalidad en la que la participación ciudadana sea su mejor aliada para combatir y minimizar la corrupción, consolidando la veeduría social y la cogestión. Aquí juego un rol importante el trabajo de investigación y su aporte a la unidad de estudio: E.P. PORTOVIAL.

Es importante señalar lo que la Alianza para el Gobierno Abierto (2015) manifiesta entre sus principales motivaciones, en la que el gobierno abierto debe alcanzar la mayor “transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana y tecnología e innovación” (p. 43)

Diseño Metodológico de la Investigación

La investigación es de enfoque fenomenológico-hermenéutico (cualitativo), en la que se resalta el no medir las variables estudiadas. Se presenta como una investigación descriptiva-interpretativa, en especial en cuanto a los aspectos relacionados con la gobernanza, la transparencia y el gobierno abierto; revelándose cada atributo y característica diferenciadora en la que se destaca sobre su propio entorno. La E.P. PORTOVIAL, se caracteriza por dar viabilidad a sus objetivos y metas, procurando un impacto sobre las comunidades y la sociedad; para ello, lo expresado por Strauss y Corbin (2012)

permite valorar de manera interpretativa como los hallazgos han surgido.

Enfoque cualitativo

La ruta metodológica propuesta de ser una investigación cualitativa se refuerza por lo expresado por Bolaños-Garita (2017) quien señala que este enfoque “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); gracias a este enfoque, la investigación encuentra el sustento necesario para brindar una explicación reflexiva sobre las particulares de la E.P. PORTOVIAL, así como del contexto y entorno en la que se desenvuelve.

En este sentido, la investigación ha podido identificar los principios de la gobernanza inteligente desde el contexto de la institucionalidad, asociándose a un proceso comprensivo desde el método hermenéutico, así como también, el poder develar las condiciones del gobierno abierto que facilitan la transparencia propuesta por la gobernanza, este a través de un proceso de comparación constante diseñado por la denominada Teoría Fundamentada (Strauss y Corbin, 2012), en la que además señalan la necesidad de establecer códigos que surgen de la recolección de información.

Para sustentar lo anterior, Vegas-Meléndez (2015) indica:

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)

Lo comentado por Vegas-Meléndez (2015), es sin dudas una manera de identificar los aspectos relevantes de una investigación cualitativa, y, sobre todo, no olvidar los detalles en el proceso de recolección de información, y que la entrevista en profundidad representa un instrumento sumamente conveniente para poder acercarse a un proceso de teorización.

Nivel de profundidad investigativa y estrategia documental

Al encontrarse la investigación con una unidad de estudio como la E.P. PORTOVIAL, la misma es de tipo naturalista (de campo); no experimental y con una estrategia de análisis documental, permitiendo esta última un desarrollo discursivo por parte de los investigadores, gracias a la fórmula de la triangulación (teóricos-criterios propios de los investigadores-posturas de los entrevistados).

Este nivel de profundidad (descriptiva), es comentada por Hernández-Sampieri (2020), de la siguiente manera:

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 caracterización y muestra de atributos particulares de la E.P. PORTOVIAL, ha reforzado el nivel descriptivo establecido en el diseño de la investigación, más aún en temas como la gobernanza y el gobierno abierto, con la visión puesta en la transparencia desde cada uno de estos ángulos. Otro instrumento que acompañó ha sido la observación directa. Está contribuyó desde los actos y acciones propias de la E.P. PORTOVIAL, en la que los investigadores tomaron notas de eventos notables y únicos dentro de la propia E.P. PORTOVIAL, y su entorno.

Con la intención de reforzar lo anterior, Rodríguez, Gil y García, (1996) señalan que la observación directa “es 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)

En cuanto a la entrevista en profundidad como instrumento de recolección de investigación, es interesante revisar los señalado por Vegas-Meléndez (2016):

Representa un instrumento que permite obtener las concepciones personales de los entrevistados sobre la situación objeto de la investigación en medio de un esfuerzo de inmersión y reinversión con intimidad y familiaridad para sinceramente reconstruir a través de la discursividad el punto de vista (perspectiva) del informante (o actor relevante) en el cual se ubica la investigación y su contexto. (p. 27)

Para Ibáñez (2016), la entrevista en profundidad “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)

Y, según Marc y Picard (2016), la misma 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: Amelia Escalona (Universidad de Carabobo) y el Dr. Wladimir Pérez Parra (Universidad Politécnica del Carchi), investigadores de alto prestigio internacional,

en temas de gobernanza y gobierno. Cabe destacar el ambiente cordial y cómodo al momento de compartir las impresiones sobre temas muy novedosos y de alta relevancia para la administración pública. Ellas han permitido conocer los pensamientos y propuestas desde lo académico, con un alto contenido epistemológico y hermenéutico. Esto ha permitido obtener un nuevo discurso en favor de los investigadores, con el objeto de visibilizar una buena praxis dentro de la E.P. PORTOVIAL.

La narrativa de los entrevistados se observa (resumen) en la siguiente tabla 1.

Tabla 1
Categorías y Descriptores Emergentes de la Entrevista en Profundidad

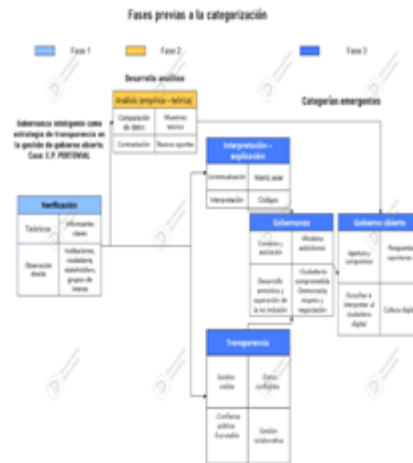
Códigos sustantivos	Códigos axiales	Conceptos sustantivos	Categorías
-Nuevos instrumentos de actuación de las Administraciones públicas	-Colaboración a través del uso de las tecnologías de la información y la comunicación	- Resultados y mayor apertura a la ciudadanía	1.- Gobernanza. Una oportunidad para el gobierno abierto.
-Nuevos canales de relación con la ciudadanía basados en una mayor	-Análisis de datos para incrementar la transparencia pública o fortalecer la integridad en la AP	-Transformación digital hacia un gobierno inteligente	
-Redes sociales como soporte de la GI		- Gestión de la tecnología	
-Datos abiertos y datos masivos al servicio de la innovación en la gestión pública	-Toma de decisiones públicas y la evaluación de la efectividad de las normas y de la eficacia de las políticas públicas.	- Innovación abierta	2.- Gobierno abierto. Un espacio para la transparencia
- Técnicas de minería de datos y de big data y las tecnologías de procesamiento del lenguaje natural	-Bidireccionalidad entre administración y ciudadanía	- Valor público	
		- Participación, colaboración y transparencia	Buena praxis:
			Gobernanza inteligente como eje conductor de la transparencia

Fuente: Elaboración propia (2023)

En la tabla anterior (tabla 1) se observa un proceso de categorización realizado por los autores de este trabajo, basados en la entrevista en profundidad aplicada a los académicos-investigadores.

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

Figura 1.
Fases de categorización



Fuente: Elaboración propia (2023)

Estrategia de Análisis - Hallazgos

Tal como se observa en la figura 1, el proceso de categorización permitió el surgir de diversos hallazgos, entre los que destacan: la necesidad de resultados y mayor apertura a la ciudadanía, se requiere una transformación digital hacia un gobierno inteligente, la incorporación de una gestión de la tecnología, el impulso hacia una innovación abierta, confianza ciudadana para generar valor público y garantizar una mayor participación, colaboración y transparencia por parte de loa ciudadanía.

La investigación se soportó como estrategia de análisis, para todo lo anterior, en la propuesta que establece la Teoría Fundamentada (Strauss y Corbin (2012), la cual fue recomendada en la Unidad de Titulación para este tipo de investigación; esta estrategia de análisis permitió identificar los correspondientes “códigos en vivo” mediante una matriz axial que permitió definir los correspondientes conceptos sustantivos y a su vez, una categoría central; 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)

Para poder conectar con estos hallazgos, los investigadores acogieron la propuesta de Gadamer (2001) sobre la necesidad de entender, comprender e interpretar el discurso de las temáticas analizadas desde los orígenes y el contexto en las que se da; Gadamer (1998) plantea 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)

Tomando en consideración lo dicho Gadamer (2001) en cuanto a la “comprensión, interpretación y aplicación de lo manifestado”, los investigadores en el desarrollo hermenéutico obtuvieron los conceptos sustantivos (mostrados en la Tabla 1), con sus correspondientes definiciones:

1.- Gobernanza. Una oportunidad para el gobierno abierto

Sin dudas, la gobernanza representa una oportunidad de acercamiento entre actores influyentes dentro de un mismo ámbito o territorio, para la cual se convoca a aquellos que de alguna manera tengan la identidad de contexto y de sus posibilidades de desarrollo. Además, estos actores se encuentran en la sintonía de acompañar a la administración pública en sus procesos de transformación para la cual la misma sociedad o colectivo busca servirse mediante procesos ágiles, eficientes, oportunos y visibles.

El gobierno abierto hace una contribución al respecto. Por lo tanto, la gobernanza institucional representa una vía para fortalecer al propio gobierno abierto; y en el caso específico de una gobernanza inteligente se podrán utilizar nuevos instrumentos de actuación para las administraciones públicas, así como nuevos canales de relación con la ciudadanía basados en una mayor, además de aprovechar las redes sociales como soporte de la gobernanza institucional.

2.- Gobierno abierto. Un espacio para la transparencia

El gobierno abierto se plantea desde la posibilidad de ser más visible, transparente, digital e inteligente. Y en el tema de la transparencia, esta se asume como un punto estratégico para la generación de valor público dentro su propia visión de gobierno abierto. El principio de transparencia administrativa y de gestión subraya la necesidad de que la ciudadanía participe en todos los espacios de la administración pública, partiendo desde la construcción de una agenda pública socializada y consensuada.

La transparencia también debe estar en el diseño de políticas públicas, en la que las necesidades de origen sean validadas por los propios colectivos a los que se les quiere dar respuesta. Esto conlleva, a que el gobierno abierto debe ser más que datos e información digitalizada, debe haber un sentido de identidad reflejada en cada acción de gobierno abierto. Esta vertiente contribuye a la Empresa Pública PORTOVIAL EP. (Cantón Portoviejo, Provincia de Manabí) en cuanto garantizar mayor transparencia desde la participación ciudadana.

3. Buena praxis: Gobernanza inteligente como eje conductor de la transparencia

La investigación procura una buena praxis basada en los siguientes puntos:

- 1.-Colaboración a través del uso de las tecnologías de la información y la comunicación
- 2.-Análisis de datos para incrementar la transparencia pública o fortalecer la integridad en la AP
- 3.-Toma de decisiones públicas y la evaluación de la efectividad de las normas y de la eficacia de las políticas públicas
- 4.-Bidireccionalidad entre administración y ciudadanía

Estos cuatro puntos permiten a la Empresa Pública PORTOVIAL EP. (Cantón Portoviejo, Provincia de Manabí) buscan fortalecer las áreas débiles como lo es la ausencia de participación en

los asuntos de la empresa, en a que su aplicación conllevará a mejorar este aspecto.

Reflexiones Finales

La investigación por ser de enfoque cualitativa, no lleva conclusiones ni recomendaciones; en este caso solo reflexiones por parte del investigador desde una postura narrativa, la cual se sostiene desde la base del propósito investigativo propuesto: Interpretar la gobernanza inteligente como vía a la transparencia institucional desde la propuesta del gobierno abierto; y tal como se mencionó, acompañado de las directrices específicas: Identificar los principios de la gobernanza inteligente desde el contexto de la institucionalidad, y develar las condiciones del gobierno abierto que facilitan la transparencia propuesta por la gobernanza, teniendo como unidad de estudio a la Empresa Pública PORTOVIAL EP. (Cantón Portoviejo, Provincia de Manabí).

Es necesario señalar el cumplimiento de la línea de investigación establecida por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Manabí: Gobernanza Institucional, en la que también se brinda un aporte para el fortalecimiento de esta a través de la ya mencionada buena praxis: ***Gobernanza inteligente como eje conductor de la transparencia.***

Entre las acciones que los investigadores consideran pertinente se encuentra la posibilidad de socializar los hallazgos encontrados; para ello, es importante la conciencia de parte de la Empresa Pública PORTOVIAL EP. (Cantón Portoviejo, Provincia de Manabí), para poder hacer los ajustes requeridos para mejorar aún más sus procesos internos, lo cual contribuya al fortalecimiento de la transparencia en sus actos.

Por otro lado, es de destacar la importancia de la triangulación (revisión teórica, postura del investigador y discurso de los entrevistados) realizada por parte del investigador durante el proceso de saturación teórica, y de la técnica de la comparación constante. Ello contribuyó en la posibilidad de generar conceptos sustantivos a partir de la interpretación del discurso -con apoyo

del método hermenéutico- para la construcción de un nuevo concepto.

La Empresa Pública PORTOVIAL EP. (Cantón Portoviejo, Provincia de Manabí) aún le queda mucho por recorrer en temas de gobernanza y gobierno abierto, en la que debe partir de una configuración propia de una empresa pública; debe asumir un compromiso de alcance al Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025 en materia de gobernanza colaborativa; así como hacer visible los actos en la cual se hace imprescindible la participación ciudadana; determinar los mecanismos idóneos para la identificación de los actores sociales que podrían aportar a la consolidación de una gobernanza inteligente, además de establecer la bases de una transformación digital que viabilice al gobierno abierto de la Empresa Pública PORTOVIAL EP. (Cantón Portoviejo, Provincia de Manabí).

Como punto final de esta reflexión, se considera necesario continuar con temáticas como la propuesta en esta investigación, y sobre todo direccionadas a las empresas públicas; siendo esta investigación un referente investigativo importante para tal cometido.

La investigación ha culminado.

Referencias Bibliográficas

- Aguilar V., L. (2015). Gobernanza y gestión pública. https://consultorestema.com/wp-content/uploads/2020/02/Aguilar_villanueva_gobernanza_y_gestionTC.pdf
- Alonso, L. E. (2007). Sujetos y Discurso: el lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa. En línea: <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2016/01/Alonso-Cap-2-Sujeto-y-Discurso-El-Lugar-de-La-Entrevista-Abierta.pdf>
- Álvarez-Gayou, J. (2018). Métodos básicos en la investigación cualitativa, la observación. XIKUA Boletín Científico de la Escuela Superior de Tlahuelilpan. En línea: <https://repository.uaeh.edu>.

- mx/revistas/index.php/xikua/article/view/2528
- Arévalo-Montalván, R. A., & Barbarán-Mozo, H. P. (2021). La transparencia en la administración de los recursos públicos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. En línea: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.705
- Banco Mundial (2022). *La gobernanza mundial. Informe 2020*. En línea: <https://www.bancomundial.org/es>
- Barros, A., T. Campero y P. Cabello (2016). *Estudio para una gobernanza digital en Chile, Santiago*. Publicaciones del Ministerio de Hacienda/Ministerio Secretaría General de la Presidencia. En línea: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47018/1/S2100258_es.pdf
- Caldas-Jara, R., Castillo Santa María, B., & Castillo Palacios, F. W. (2021). Gobernanza territorial para el desarrollo sostenible de Perú. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*. En línea: <https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/438>
- Calame, P. (2003). *La démocratie en miettes*, Paris, Editions Charles Léopold Mayer et Descartes et Compagnie. En línea: http://docs.eclm.fr/pdf_livre/117DemocratieEnMiettes.pdf
- CEPAL (2018). *Plan de gobierno abierto Una hoja de ruta para los Gobiernos de la región*. Serie manuales. En línea: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36665/4/S1700687_es.pdf
- CEPAL (2018). *Gobierno digital Pieza clave para la consolidación de Estados democráticos en los países del SICA*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47811/1/S2200164_es.pdf
- CLAD (2020). *Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública*. Escuela CLAD. En línea: <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/10/Carta-Iberoamericana-de-Innovacion-10-2020.pdf>
- CLAD (2020). *Carta Iberoamericana de gobierno abierto*. Escuela CLAD. En línea: <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Gobierno-Abierto-07-2016.pdf>
- CLAD (2007). *Carta Iberoamericana del Gobierno Electrónico, adoptada por la XVII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno*. Resolución No. 18 de la «Declaración de Santiago» del 2007. En línea: <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Gobierno-Electronico.pdf>
- Commission Europeenne (2001). *Livre blanc sur la gouvernance européenne*. En línea: http://europa.eu.int/comm/governance/white_paper/index_fr.htm
- Conejero, E., y Segura, M. del C. (2020). *Gobernanza global y los Objetivos de Desarrollo Sostenible en España*. 3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico. Edición Especial COVID-19: Empresa, China y Geopolítica. En línea: <https://doi.org/10.17993/3cemp.2020.edicionespecial1.149-169>
- Corvalán, J. (2017). *Administración Pública digital e inteligente: transformaciones en la era de la inteligencia artificial*. *Revista de Direito Econômico e Socioambiental*, Curitiba. Doi: 10.7213/rev.dir.econ.soc.v8i2.19321
- Delgado, J. (2018). *Dimensión prospectiva del actor local en el talento territorial*. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*. En línea: <https://www.redalyc.org/journal/280/28059579007/>
- Delpiazzi, C. E. (2018). *A la búsqueda del equilibrio entre privacidad y acceso en Protección de datos personales y Acceso a la Información Pública*. Texto del Instituto de Derecho Informático. En línea: <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/publicaciones/index.php/raada/article/view/6071>
- Díaz-Bravo; Torruco-García; Martínez-Hernández; Varela-Ruiz (2018). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. *Investigación en Educación Médica*. Universidad Nacional Autónoma de

- México. En línea: <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Flores Farro, Y., (2021). Gobierno electrónico y gestión pública. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala>
- Fullin, D., y Da Silva, M. (2020). *Transparency and accountability of government algorithms: the case of the Brazilian electronic voting system*. Doi: <https://doi.org/10.1590/1679-395120190023>
- Gadamer, H-G (2000). *El Método Hermenéutico*. <http://www.scielo.org.co/pdf/esupb/v29n62/0120-1263-esupb-29-62-17.pdf>
- Hernández-Sampieri R. (2017). *Metodología de la Investigación*. 7ma. Edición. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Ibáñez, J. (2016). *Más allá de la sociología. El grupo de discusión: técnica y crítica*. Ed. Siglo XXI.
- Kitzinger J. (2015). Investigación cualitativa: Introducción a los grupos focales. Doi : doi : <https://doi.org/10.1136/bmj.311.7000.299>. <https://www.semanticscholar.org/paper/Qualitative-Research%3A-Introducing-focus-groups-Kitzinger/9fbe8ae42a5ac4b48f04b1093fe0027ea6b84968>
- Marc y Picard (2015). *Interacción Social. Cultura, instituciones y comunicación*. Ed. Paidós.
- Malodia, S., Dhir, A., Mishra, M., & Ahmed, Z. (2021). Future of e-Government: An integrated conceptual framework. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121102>
- Martínez-Mígueles M. (2018). Los Grupos Focales de Discusión como Método de Investigación. <http://miguelmartinezm.atspace.com/gruposfocales.html>
- McKernan, J. (2001). *Investigación Acción y currículo*. Ediciones Morata S.L. <http://proyectopnfi.webcindario.com/descargas/metodoinvestigacion/Mckernan%20Investigacion-accion%20y%20curriculum.pdf>
- Mendel, T. (2018). Libertad de Información. Comparación Jurídica Unesco. http://portal.unesco.org/ci/en/files/26159/12224369177/freedom_information_es.pdf/freedom_information_es.pdf
- Monje C., (2010). *Metodología de la investigación Cualitativa y Cuantitativa*. Ed. Universidad SURCOLOMBIA. En línea: <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Naser, A. y Concha G. (2011). *El gobierno electrónico en la gestión pública*. Serie Gestión Pública. Ed. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/7330>
- Organización de Estados Americanos – OEA (2022). Carta de la OEA. <https://www.oas.org/es/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos) (2021). Gobernanza para el equilibrio. <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/BOLETIN412021.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos) (2021). Uso de las TICs para los gobiernos de la región. <https://www.oecd.org/acerca/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos) (2019). Gobernanza en la región. <https://www.cepal.org/es/temas/gobernanza-mundial>
- OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos) (2019). Índice de gobierno digital OCDE 2019: resultados y mensajes clave. <http://www.oecd.org/gov/digital-government/digitalgovernment-index-2019-highlights-es.pdf>. En línea:
- OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos) (2015), Gobierno abierto en América Latina, París, OECD Publishing. <https://>

- www.oecd-ilibrary.org/governance/gobierno-abierto-en-america-latina_9789264225787-es
- OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos) (2014). Recommendation of the Council on Digital Government Strategies. www.oecd.org/gov/digital-government/Recommendation-digital-government-strategies.pdf.
- OCDE/BID (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos/Banco Interamericano de Desarrollo) (2016), Políticas de banda ancha para América Latina y el Caribe: un manual para la economía digital. <https://publications.iadb.org/es/politicas-de-banda-ancha-para-america-latina-y-el-caribe-un-manual-para-la-economia-digital>
- Pérez Mazatán, J. (2015). Academia de Ingeniería. http://www.ai.org.mx/ai/images/sitio/2015/05/ingresos/jpm/trabajo_de_ingreso_a_la_ai_javier_perez_mazatan_f_rev_1.pdf.
- 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 las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD (2022). Objetivos del milenio https://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/library/democratic_governance/america-latina-y-el-caribe--gobernanza-efectiva--mas-alla-de-la-.html
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD (2012). Carta Iberoamericana de gobierno electrónico. <https://www.undp.org/es>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD (1997). La gouvernance en faveur du développement humain durable, documento de política general. <https://www.undp.org/es>
- Ramírez-Alujas, Á., L. Jolías y J. Cepeda (eds.) (2020), GovTech y el futuro del gobierno en Iberoamérica: ecosistema, actores y tecnologías para inventar el sector público. <https://www.scioteka.caf.com>.
- Ramírez-Alujas y Rosales (2020). Gobierno abierto y gestión pública para el desarrollo sostenible: paradojas, encrucijadas y péndulos en el contexto latinoamericano.
- Reyna, J., Gabardo, E., y De Sousa, F. (2020). Electronic Government, Digital Invisibility and Fundamental Social Rights. Doi: <https://doi.org/10.5007/2177-7055.2020v41n85p30>
- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Ediciones Aljibe.
- Secretaría Nacional de Administración Pública. (2015). Norma Técnica de Innovación en la Gestión Pública. En línea: <https://www.oficial.ec/acuerdo-1184-expidese-norma-tecnica-innovacion-en-gestion-publica-guia-definicion-nivel-madurez-en#:~:text=La%20Norma%20T%C3%A9cnica%20de%20Innovaci%C3%B3n%20en%20la%20Gesti%C3%B3n%20P%C3%BAblica%20es,la%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20innovaci%C3%B3n>
- Stocking, George W. (2018). *Lecturas de antropología para educadores. El ámbito de la antropología de la educación y de la etnografía escolar*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=10103>
- 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://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/bases-investigacion-cualitativa.pdf>
- Schiavi, P. (2017). El desafío de los Gobiernos Municipales en el Uruguay: participación ciudadana, transparencia y articulación. <https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/>

- [handle/2183/12051/AD_16_2012_art_14.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://mascor.cl/blog/wp-content/uploads/2011/12/Introduccion-a-metodos-cualitativos-de-investigaci%C3%B3n-Taylor-y-Bogdan.-344-pags-pdf.pdf)
- Taylor y Bogdán (1984). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. PAIDOS. <http://mascor.cl/blog/wp-content/uploads/2011/12/Introduccion-a-metodos-cualitativos-de-investigaci%C3%B3n-Taylor-y-Bogdan.-344-pags-pdf.pdf>
- Vázquez Pedrouzo, C. (2017). El Régimen jurídico del acceso a la información pública y la protección de datos personales. en *Revista de Derecho y Tribunales*. <http://www.revistaaec.com/index.php/revistaaec/article/viewFile/82/323>
- 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-Meléndez, H. (2016). La teoría fundamentada como herramienta metodológica para el estudio de la gestión pública local. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21 (75), 413-426.
- 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>
- Vergara, C., y Rincón, E. (2017). *Administración pública electrónica: hacia el procedimiento administrativo electrónico*. Editorial Universidad del Rosario. https://books.google.com.pe/books?id=yKMyDwAAQBAJ&dq=gobierno+electr%C3%B3nico+y+gesti%C3%B3n+p%C3%BAblica&hl=es&source=gb_s_navli_nks_s
- Yin, R. (1994). *Investigación sobre estudios de casos*. Sage Publications. [Ehttps://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/YIN%20ROBERT%20.pdf](https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/YIN%20ROBERT%20.pdf)