

- bitstream/123456789/6519/1/UPS-GT000570.pdf
- OSPESCA. (2012). Guía general para el mantenimiento de motores fuera de borda para la pesca. PRIPESCA.
- Quiroz, L. (2017). Guía de mantenimiento de motores fuera de borda. Univerisdad de las Fuerzas Armadas ESPE. [https://www.academia.edu/18624737/TEMA\\_PR%C3%81CTICAS\\_DEL\\_MOTOR\\_FUERA\\_DE\\_BORDA\\_YAMAHA\\_EN\\_RELACI%C3%93N\\_A\\_SU\\_MEZCLA\\_DE\\_COMBUSTIBLE\\_ACEITE](https://www.academia.edu/18624737/TEMA_PR%C3%81CTICAS_DEL_MOTOR_FUERA_DE_BORDA_YAMAHA_EN_RELACI%C3%93N_A_SU_MEZCLA_DE_COMBUSTIBLE_ACEITE)
- Salinas, A. (2008). Motores. Priemra ediciión. . Editorial Paraninfo.
- SENATI. (2017). Manual de reparación dem otores fuera de borda. Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial. <https://es.scribd.com/document/353989097/Manual-de-Reparacion-de-Motores-Fuera-de-Borda>
- Suzuki. (2022). Guía de mantenimiento de motores fuera de borda. Suzuki S.A.
- Torralvo, M. (2011). PROGRAMA DE MANTENIMIENTO PARA MOTORES FUERA DE BORDA YAMAHA CUATRO TIEMPOS DE PROPÓSITO COMERCIAL. Univerisdad Tecnológica de Bolívar. <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0063126.pdf>
- Vicedirección de mecanizaciión. (2012). Manual de mantenimiento del sistema de lubricacion de motores. JICA. [https://openjicareport.jica.go.jp/pdf/12176285\\_02.pdf](https://openjicareport.jica.go.jp/pdf/12176285_02.pdf)
- YAMAHA. (2020). Aprendamos más acerca de los motores fuera de borda. Yamaha S.A. [https://www.motomundohn.com/assets/taller/Motores%20Fuera%20de%20Borda/Motor%202%20Tiempos/Manual%20motores%20fuera%20de%20borda%20\(2%20TIEMPOS\).pdf](https://www.motomundohn.com/assets/taller/Motores%20Fuera%20de%20Borda/Motor%202%20Tiempos/Manual%20motores%20fuera%20de%20borda%20(2%20TIEMPOS).pdf)

**Estrategias Gerenciales Aplicadas en las Empresas Públicas en el Contexto de la Gobernanza. Caso de Estudio E.P. CNEL Manabí**

**Management Strategies Applied in Public Enterprises in the Context of Governance. Case Study E.P. CNEL Manabí**

Sofía del Carmen Torres-Lara<sup>1</sup>  
Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí  
storres4696@pucesm.edu.ec

Hilarión José Vegas-Meléndez<sup>2</sup>  
Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí  
hvegas@pucem.edu.ec

**doi.org/10.33386/593dp.2023.5.2059**

V8-N5 (sep-oct) 2023, pp. 465-480 | Recibido: 28 de julio de 2023 - Aceptado: 04 de agosto de 2023 (2 ronda rev.)

1 ORCID: <https://orcid.org/000--0002-3291-9607>

2 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8526-2979>

**Cómo citar este artículo en norma APA:**

Torres-Lara, S., & Vegas-Meléndez, H., (2023). Estrategias Gerenciales Aplicadas en las Empresas Públicas en el Contexto de la Gobernanza. Caso de Estudio E.P. CNEL Manabí. 593 Digital Publisher CEIT, 8(5), 465-480, <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.5.2059>

Descargar para Mendeley y Zotero

## RESUMEN

El propósito de la investigación fue el interpretar las estrategias gerenciales aplicadas en las empresas públicas en el contexto de la gobernanza, y cuyo caso de estudio fue la Empresa Pública Corporación Nacional Eléctrica – CNEL en la provincia de Manabí (Ecuador); en el diseño de la investigación esta se planteó desde un enfoque metodológico cualitativo, de método inductivo, con un nivel de profundidad descriptiva, siendo a su vez de campo no experimental, partiendo de la revisión documental como estrategia; por otro lado, la estrategia de análisis estuvo basada en las fases propuestas por la Teoría Fundamentada para casos de estudios, así como del uso del método hermenéutico (analítico-interpretativo) con el objeto de dar forma interpretativa al discurso expresado por los entrevistados -expertos académicos e investigadores- a través de una entrevista semi estructurada, aplicada en modo profundidad. Entre los hallazgos encontrados se encuentran descriptores que dan paso a una propuesta de buena praxis gerencial, los cuales dichos descriptores, son el producto de un proceso de categorización lo cuales son parte de la interpretación dada por los investigadores. Entre las principales reflexiones se encuentran la necesidad de visualizar a una Empresa pública inteligente, con una gobernanza autónoma, capaz de pensar desde los valores y la sostenibilidad social, todo soportado en estrategias de negocios sostenibles.

**Palabras clave:** estrategias gerenciales, empresa pública, gobernanza

## ABSTRACT

The purpose of the research was to interpret the management strategies applied in public companies in the context of governance, and whose case study was the Public Company National Electric Corporation – CNEL in the province of Manabí (Ecuador); In the design of the research, this was proposed from a qualitative methodological approach, of inductive method, with a level of descriptive depth, being in turn of non-experimental field, starting from the documentary review as a strategy; on the other hand, the analysis strategy was based on the phases proposed by the Grounded Theory for case studies, as well as the use of the hermeneutic method (analytical-interpretive) in order to give interpretative form to the discourse expressed by the interviewees -academic experts and researchers- through a semi-structured interview, applied in depth mode. Among the findings found are descriptors that give way to a proposal of good managerial praxis, which these descriptors are the product of a categorization process, which are part of the interpretation given by the researchers. Among the main reflections are the need to visualize an intelligent public company, with autonomous governance, capable of thinking from values and social sustainability, all supported by sustainable business strategies.

**Key words:** management strategies, public company, governance

## Introducción

Los nuevos esquemas gerenciales que se propagan a lo largo de las organizaciones modernas, sin dudas, ha generado la posibilidad -y mejor aún, una oportunidad- para que la administración pública contribuya en la configuración de un Estado moderno que busca profundizar la democratización de la participación ciudadana, desde una vertiente totalmente opuesta a lo tradicional (electoral o en consejos de participación ciudadana), en la que se propone una participación más focalizada en el desarrollo de políticas autóctonas y con sentido de oportunidad para los actores sociales y stakeholders (grupos de interés).

Este proceso es señalado por diversas instituciones y organismos multilaterales (Banco Mundial, PNUD, CLAD, CEPAL, Comunidad Europea, ente otras) como gobernanza, la cual representa una nueva estructura de poder compuesta por nuevos actores sociales y de instituciones que hace vida en el entorno del ciudadano. En este proceso de gobernanza, el liderazgo de las instituciones públicas es de vital significación, dado que representan el eje principal para el éxito de la gobernanza, y por ende de beneficios tangibles para el colectivo.

En este sentido, las instituciones públicas juegan un rol importante en la cotidianidad de la ciudadanía, lo cual hace que se creen entes, organismos y empresas (capital público) con el objeto de maximizar los beneficios del colectivo, e incluso identificar con mayor precisión las necesidades colectivas, y sus orígenes; las cuales deben de ser resueltas a través de programas o proyectos insertados en políticas públicas diseñadas con el objeto de dar soluciones integrales. Una política pública puede ser crear empresas públicas cuya intención sea mejorar la calidad de vida de la ciudadanía, focalizándose en un producto o servicio específico que de viabilidad a una competitividad estratégica (servir con calidad) que bien permita satisfacción social.

Desde el contexto de la gobernanza, se hace necesario instrumentar -dentro de las

empresas públicas- estrategias de acercamiento que inviten a los principales actores sociales y stakeholders a hacer ejercicios de participación con la intención de que las mismas empresas públicas puedan mejorar sus procesos, productos o servicios. Por ello, la investigación focalizó su interés en este tipo de empresas (públicas), siendo éstas promovidas como parte de la solución de muchas administraciones públicas, partiendo de una iniciativa de descentralización o desconcentración, según sea el caso.

Aunque no forma parte de los ejes temáticos propuestos en la investigación, es bueno mencionar el concepto de nueva gestión pública (NGP), el cual nace bajo la premisa de impulsar las tendencias gerenciales que han resultado exitosas en el sector privado, y que bien pueden ser aplicables al sector público, y que han permitido que muchas administraciones públicas sean cada vez más eficientes y eficaces al momento de ejecutar sus acciones y responsabilidades administrativas. En el caso de las empresas públicas, las orientaciones con las que nace la NGP se adaptan a la organización-estructura de las empresas públicas para su instrumentación; y ya el sólo hecho de impulsar estrategias gerenciales, en el ámbito de lo público, abre un espacio para incorporar tendencias como la gobernanza.

A lo anterior los investigadores se plantean la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las estrategias gerenciales utilizadas en empresas públicas desde un enfoque de la gobernanza? Ahora bien, con el objeto de responder la interrogante anterior, la investigación asumió la propuesta que se hace desde la gobernanza para el acercamiento entre actores influyentes que buscan soluciones similares, con una visión de desarrollo, determinándose el siguiente propósito de investigación: Interpretar las estrategias gerenciales aplicadas en las empresas públicas en el contexto de la gobernanza. Todo esto direccionado en el cumplimiento de la línea de investigación propuesta por el Programa de Maestría en Administración Pública de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Manabí, como lo es: Gobernanza.

Para cumplir con la directriz de una investigación aplicada, los investigadores desarrollaron una indagación desde la perspectiva de un caso de estudio, tomándose en consideración a la Empresa Pública Corporación Nacional Eléctrica – CNEL en la provincia de Manabí (Ecuador), la cual en su página propia web (<https://www.cnelep.gob.ec/quienes-somos/>) indica una breve orientación sobre su razón de ser: “tiene como objeto brindar el servicio público de distribución y comercialización de energía eléctrica, dentro del área asignada, bajo el régimen de exclusividad regulado por el Estado”; esta indagación se realizó partiendo de una estrategia de investigación documental, sustentada en documentos oficiales, resoluciones normativas, y páginas oficiales; aparte de contar con las reflexiones de académicos-investigadores expertos sobre las temáticas abordadas, gracias al uso de las entrevistas en profundidad.

#### Abordaje desde Posturas Teorías

La investigación focalizó su interés en revisar las diferentes posturas conceptuales para luego establecer una línea de conexión entre las estrategias aplicadas en las empresas públicas, para luego determinar su aplicabilidad en un contexto de gobernanza institucional.

#### Estrategias gerenciales

Entre los principales clásicos que destacan una definición de estrategia esta la presentada por Frances (2006) quien citando a Chandler (1962) la expone como “la determinación de los fines y objetivos básicos de largo plazo de la empresa y la adopción de cursos de acción, y asignación de recursos, necesarios para alcanzar esos fines” (p.12). Revisando bien esta definición, en la misma se desprenden dos vertientes sumamente condicionantes: 1.- “objetivos básicos de largo plazo” y 2.- menciona de manera global a la empresa sin considerar si es pública o privada; ello conlleva que su utilidad está dada para todo tipo de iniciativa empresarial, o no. No cabe dudas que las estrategias son adaptables, pero también hay que considerar sus posibilidades de éxitos desde una perspectiva competitiva que bien le permita a la propia organización mantenerse

dentro de los parámetros de sostenibilidad en el tiempo para la cual fue creada.

En este sentido, Porter (1999), especialista en el diseño de estrategias competitivas, resalta que “Esencialmente, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos” (p.16); por su parte, Kaplan y Norton (2004) indican que:

La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes. Si el activo intangible de una organización representa más del 75 por ciento de su valor, entonces la formulación y ejecución de su estrategia requiere que se contemple explícitamente la movilización y alineación de los activos intangibles. (p.93)

Esto no es más que una forma de indicar que una estrategia tiene diversas orientaciones según el contexto en la que se busque su instrumentación.

Con el objeto de resaltar la importancia que tiene el conectar la filosofía con la estrategia, los mismos Kaplan y Norton (Ob. Cit: 61), señalan que:

La estrategia no es un proceso de gestión independiente, sino que es un paso de un proceso continuo lógico que moviliza a una organización de una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados administrativos y de atención al cliente. (61)

Para Etkin (2009) Una “estrategia se refiere a la definición de un patrón (como guía decisoria) y a un modelo sobre el futuro deseado (la coordinación entre diversos proyectos)”. (p.192)

Ahora bien, dentro de un proceso de gobernanza, una de las estrategias que se debe considerar dentro de las empresas públicas que buscan el éxito es la de elaborar mapas estratégicos, similares a los denominados balanced scorecard; pero bajo una configuración

en la que la participación de actores externos de la organización pública es más de orden protagónico en el proceso de toma de decisiones; esta propuesta de buena praxis gerencial combinada con la gobernanza institucional se muestra como una invitación a la construcción de agendas públicas y del diseño de políticas públicas consensuadas, siendo los mapas estratégicos una posibilidad de éxito en la gestión de las empresas públicas.

Los mapas estratégicos permiten una visión de la realidad para cualquier organización, en la que se van desarrollando una serie de componentes internos y externos que bien permiten tener resultados desde la composición de un todo integrado. Para Serna (2008)

La elaboración de un mapa estratégico es un proceso en equipo que permite operacionalizar tanto las estrategias globales de una organización, como las específicas... Es posible tener un mapa estratégico global para toda la organización, mapas estratégicos para cada una de las unidades estratégicas. (p.271)

A lo de Serna (2008), se puede unir el comentario de Kaplan y Norton (2004) quienes manifiestan que “la máxima definición de éxito para las organizaciones públicas y sin fines de lucro es su desempeño en el logro de su misión” (p.35); esto no es más que indicar que el mapa estratégico debe ser diseñado según la orientación de su propia razón de ser, entre la administración pública y la privada hay marcadas diferencias entre la misión de una y la misión de otra, por ello se hace necesario un mapa estratégico que este basado en cada realidad organizacional, y desde luego, en su misión.

#### Empresas públicas

Desde la perspectiva de autores como Millward (2005), Toninelli (2000), Bouneau y Fernández (2004), Díaz-Fuentes y Comín (2004), el nacimiento las empresas públicas se da en el continente europeo cuya fuente eran las manufacturas reales, astilleros y arsenales del Antiguo Régimen, y fue a partir del siglo XIX cuando nació un perfil moderno de la

empresa pública producto del crecimiento de las infraestructuras y la industrialización. En Latinoamérica, surgieron diversos factores para que se diera la creación de las empresas públicas, tales como la defensa del mercado interno, las ayudas asistenciales al sector privado, el suministro de servicios, fomento del crecimiento o bien para recaudar recursos frescos sin recurrir a impuestos directos.

En Latinoamérica comienzan a parecer de manera muy esporádica en 1914, luego de sólida en los años 1930 y 1940 representados en sectores de energía e infraestructuras, expandiéndose entre los años 1960 y 1970 con la industrialización y la construcción de soluciones habitacionales. Podría decirse que una empresa pública es creada para cumplir con propósitos estratégicos multifuncionales o específicos, bajo una estrategia de intervención pública que puede ser centralizada o descentralizada.

Para Witker (1979) una empresa pública se define como “aquel ente en que se conjugan tres elementos esenciales: a) presencia de la administración; b) individualidad; c) realización de una actividad económica” (p.32); sin embargo, una empresa pública está en la condición subalterna de pertenecer a una administración centralizada, la cual trae ciertas desventajas producto de la motivación política que muchas veces ha dado su propio origen.

Una manera de garantizar mayor control sobre en la administración de la empresa pública, según Witker (1979) es usar la figura de los holdings los cuales “son entidades constituidas por el Estado con el objeto de directamente fundar empresas públicas o agrupar las ya existentes mediante la adquisición de sus acciones y así ejercer el control superior de sus medios financieros y/o el control operativo y de gestión. (p.11)

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2016) contribuyó con una serie de lineamientos con siete principios por las cuales las empresas públicas pueden regirse para garantizar un buen funcionamiento. Veamos:



1.- Las razones que justifican la propiedad pública: la necesidad de establecer un régimen que faculte y facilite el cuestionamiento periódico de las razones que justifican la presencia del estado bajo la forma de empresa. 2.- El papel del Estado como propietario: la necesidad de separar las funciones de diseño, implementación y financiamiento de las políticas públicas del gobierno de la gestión y dirección de EE. Esto incide en los beneficios de tener directorios profesionalizados y no controlados por los representantes políticos. 3.- La actuación de empresas públicas en el mercado: observar prácticas que garanticen la igualdad de condiciones y competencia leal en el mercado en el que operan. Bajo este principio, es esencial la definición de regímenes fiscales a las EE que eliminen ventajas competitivas de estas en el mercado. 4.- El tratamiento equitativo de los accionistas y otros inversores: en el cuarto principio, se subraya la necesidad de reconocer los derechos de todos los accionistas (incluyendo privados minoritarios) en empresas públicas. 5.- Las relaciones con los actores interesados y responsabilidad empresarial: la propiedad pública debe reconocer las responsabilidades de las EE frente a actores interesados. 6.- Aspectos de publicidad y transparencia: las EE deben mantener altos estándares de transparencia, idealmente asimilables a los de empresas privadas que cotizan en bolsa. 7.- Las responsabilidades de los directorios de las empresas: subraya la necesidad de que los directivos de las empresas cuenten con suficiente autoridad para ejercitar sus competencias de manera eficiente.

### Empresas públicas en el Ecuador

En el Ecuador, las empresas públicas están avaladas constitucionalmente. Ello está reflejado en los siguientes artículos de la Constitución de la República del Ecuador:

Art. 225 el sector público comprende, entre otros, a: 3) Los organismos y entidades creados por la Ley para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado; y, 4) Las personas jurídicas creadas por acto normativo de

los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos;

Art. 315 de la Constitución de la República dispone que el Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

Y con el objeto de darle viabilidad al articulado constitucional, se encuentra la Ley Orgánica de Empresas Públicas (2019), la cual está misma ley las define en su art. 4, como:

Entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Están destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado.

Tal como se observa, existe una normativa constitucional y legislación orgánica que dan sustento a la creación y funcionamiento de las Empresas Públicas, e incluso da espacio para un ejercicio de gobernanza articulada con las políticas públicas centrales y descentralizadas, tal como lo manifiesta su artículo 9, el cual expresa;

Art. 9.- Atribuciones del directorio. - Son atribuciones del Directorio las siguientes: 1. Establecer las políticas y metas de la Empresa, en concordancia con las políticas nacionales, regionales, provinciales o locales formuladas por los órganos competentes y evaluar su cumplimiento.

Esto es una invitación a la concentración de esfuerzos para el desarrollo nacional y local desde las políticas públicas, que al final vienen a representar el eje principal del ejercicio de gobernanza institucional.

Es necesario destacar que en documento expreso por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe en documento informe del año 2019, en la que se expresa:

En 2019, el gobierno del Ecuador, con apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo, diseñó una estrategia de reforma a las empresas públicas. Para el efecto, definió como marco evaluador los lineamientos de la OCDE sobre Propiedad y Gobierno Corporativo para empresas públicas (OCDE, 2016; véase el recuadro 1), como meta a seguir para mejorar la gestión de las empresas del Estado (MEF, 2019). Entre los principales componentes del proyecto de reformas se planificó: i) implementación del diseño de la nueva entidad de gestión propietaria de las EE que sustituirá a EMCO, ii) revisión y reforma de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), iii) promulgación del Reglamento a la LOEP, iv) capacitación/ transferencia de conocimiento sobre lineamientos de gobernanza corporativa de la OCDE, v) diseño de un régimen tributario para las EE, vi) fusión de empresas estatales petroleras, vii) desvinculación de personal de las empresas estatales.

Por otro lado, se encuentra la Empresa Coordinadora de Empresas Públicas - EMPCO EP la cual tiene por responsabilidad:

Planificar, articular, coordinar y controlar las políticas y acciones de todas las empresas públicas, sus subsidiarias, filiales, agencias y unidades de negocio, constituidas por la Función Ejecutiva, con el fin de lograr mayores niveles de eficiencia en la gestión técnica, administrativa y financiera. Para el cumplimiento de sus competencias, la EMPCO EP emite políticas, lineamientos, herramientas y metodologías que tengan por objeto la estandarización de la gestión de las empresas públicas en lo relativo a: prácticas de gobierno corporativo; desarrollo organizacional; talento humano; planes estratégicos y de negocio; innovación tecnológica; gestión de la información; desarrollo financiero; expansión e inversión; procedimientos de creación, fusión, escisión o liquidación, y demás temas que involucren la

gestión contable y financiera; así como evaluar su implementación (CEPAL, 2022, p.27)

A su vez, es importante señalar lo mencionado por Kaplan y Norton (2004) en cuanto a la razón de ser las organizaciones, válido para todo tipo en cuanto a su misión:

Los tipos de estrategia que emplean las organizaciones son modos de formular la posición de la empresa dentro de la cadena de valor, de modo de obtener una significativa ganancia entre sus precios de venta y sus costos de producción, es necesario puntualizar si la oferta de una empresa no es única frente a la competencia, ésta mantendrá márgenes de ganancia bajos ya que los clientes absorben una buena parte del valor, en resumen una estrategia muy bien planteada en una unidad de negocio llevará a la empresa a ser competitiva y por ende captará gran parte del valor generado y luego de ello la organización podrá plasmar su estrategia en un cuadro de mapa estratégico. (p.94)

Dentro de lo planteado por Kaplan y Norton (2004) en el párrafo anterior, los investigadores aportan un esquema de buena praxis, en la que se puede observar (figura 3) el mapa estratégico resultante del proceso natural de la investigación, y que es presentado a la E.P. CNEL (provincia de Manabí, Ecuador) para su consideración.

### Gobernanza

Para el Banco Mundial (2022), la gobernanza es “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). De igual forma, el Banco Mundial (1992) describe a la gobernanza 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)

A su vez, la Comisión Europea (2001), interpreta de una manera diferente a la gobernanza, cuando se observa lo descrito de ella en el Libro Blanco sobre la Gobernanza Europea, estableciendo que la gobernanza simboliza las “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)

Para Levi-Faur (2012) “el modelo de gobernanza hace referencia a las formas o modos de gobernar que involucran a actores no estatales” (p.9). 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” (p.11); agregando el mismo Kooiman (2019), que “este proceso demanda una gobernanza jerárquica que somete a los actores a la voluntad del gobierno, garantizando la autoridad del Estado” (p.14). Por su parte, Mayntz (2005) acentúa que “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)

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (1997) manifestó en sus declaraciones, que la gobernanza debe ser considerada como:

El ejercicio de la autoridad económica, política y administrativa con el objetivo de manejar las cosas de un país en todos los niveles. Ella engloba los mecanismos, procesos e instituciones por las cuales los ciudadanos y los grupos expresan sus intereses, ejercen sus derechos jurídicos asumiendo sus obligaciones (p.22)

El mismo PNUD promueve el Programa Global para la Gobernanza (PNUD, Programa de gobernanza global, 1997), en la que establece cinco espacios de gobernanza: “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)

Según Vegas (2017), el propósito del PNUD (1997) es que se busque prestar especial atención a la necesidad de “incluir a todos en el ejercicio de participación, invitando a sectores vitales de la sociedad a fin de contribuyan desde sus competencias con el desarrollo, en la que, el gobierno el responsable de coordinar los esfuerzos de manera mancomunada”. (p.27)

El PNUD (1997) luego de esta descripción de los actores (comentada por Vegas, 2017), manifiesta que la gobernanza representa:

El ejercicio de autoridad política, económica y administrativa para manejar los asuntos de la nación. Es un complejo de mecanismos, procesos, relaciones e instituciones por medio de los cuales los ciudadanos y los grupos articulan sus intereses, ejercen sus derechos y obligaciones y median sus diferencias. (p.27)

En discrepancia a la definición dada por el Banco Mundial, el PNUD le da vital una especial importancia al ciudadano, colocándolo en el núcleo de la propia gobernanza, brindándole un rol de protagónico desde la perspectiva del desarrollo humano.

La Comisión de Gobernanza Global (2001) también da un aporte al concepto de gobernanza, indicando 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)

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011)

en relación con la gobernanza da su propia impresión sobre lo que representa la misma, destacando que se “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)

Pierre Cálame (2018) la considera como “el arte de organizar en el espacio público la relación entre los intereses de los ciudadanos y entre los niveles locales, nacionales y mundiales. (p.15)

Por su parte, Leftwich (2019) dice que la gobernanza representa:

la distribución, tanto interna como externa, del poder político y económico. Así, hace referencia a las estructuras de las relaciones políticas y, fundamentalmente, económicas, y a las reglas por las cuales se gobierna la vida productiva y distributiva de una sociedad. En resumen, se refiere a un sistema de relaciones políticas y socioeconómicas, o, en términos generales, a un régimen. (p. 624)

Lo comentado por Cálame (2018) y Leftwich (2019) se da una especial importancia a los intereses y las relaciones entre los actores. Esto es un indicativo de la interacción que debe darse entre ambos componentes para que la gobernanza pueda tener éxito.

También esta lo expresado por Cátala-Prats (2017):

puede verse como la pauta o estructura que emerge en un sistema sociopolítico como el resultado conjunto de los esfuerzos de interacción de todos los actores intervinientes. Esta pauta emergente conforma las reglas del juego en un sistema específico o, en otras palabras, el medio a través del cual los actores pueden actuar e intentar utilizar estas reglas de acuerdo con sus propios intereses y objetivos. (p.21)

Según Cátala-Prats (2017) hay una especial referencia al uso de reglas para organizarse y conformar una estructura viable en base a la igualdad de oportunidad para todos los actores participantes.

También se encuentra lo expuesto por Treviño (2010) quien dice que la gobernanza es:

El diseño e implementación de políticas dirigidas a objetivos específicos, políticamente definidos. Los funcionarios públicos canalizan estas políticas a través de las diversas dependencias de gobierno organizadas jerárquicamente y están sujetas a los principios marcados por la ley y la realidad política. (p.123)

Al hacer referencia sobre la gobernanza, Vegas (2017) destaca:

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)

## Gobernanza en Ecuador

La Constitución Nacional de la República del Ecuador (2008), determina la estructura que permite y facilita el proceso de gobernanza institucional, más allá de la perspectiva territorial, mostrando la estructura política y de gestión de gobierno. El Plan Nacional de Desarrollo (PND 2021-2025) establece una gobernanza colaborativa en la que se resalta 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.

Las empresas públicas entran en el ítem 1. Para ello, las empresas públicas deben de procurar dar espacio a esta propuesta de gobernanza colaborativa, como la ha



denominado el actual gobierno nacional; para ello, debe convocar a todos los actores que le convergen con el objeto de buscar soluciones a las debilidades del entorno, así como también identificar una agenda de trabajo conjunta que marque el camino del desarrollo mutuo.

Es en este sentido en que las empresas públicas deben asumir un direccionamiento estratégico el cual permita el cumplimiento de la vertiente: Incentivar la participación ciudadana en el ciclo de la política pública en articulación con los diferentes niveles gubernamentales, lo cual converja en: 1.- Articulación de un propósito empresarial desde la visión de una empresa pública, 2.- Creación de canales de diálogo con los grupos de interés y sectores influyentes; 3.- Medir los riesgos y oportunidades en el mercado de servicios propios de sus misión estratégica, y 4.-Ser transparentes en el reporte de información no financiera.

No cabe la menor duda que uno de los argumentos centrales en la administración y gerencia de las empresas públicas es su moldura institucional, la cual se garanticen procesos que la hagan más eficiente en cuanto a su definición de políticas, estrategias y lineamientos generales para una gestión empresarial pública competitiva, y que a su vez le permitan fijar mecanismos normalizados y eficaces de valoración y control de la propia administración.

### Encauzamiento Metodológico

La investigación asumió el método fenomenológico hermenéutico, lo cual le da un enfoque cualitativo, dado que no pretende medir las variables presentes, permitiéndose un análisis crítico e interpretativo de los aspectos relacionados y de los hallazgos que van surgiendo; además de una postura descriptiva interpretativa, dado que pretendió estudiar los fenómenos presentes en las empresas públicas y su realidad circundante en relación a la gobernanza institucional; por otro lado, es de destacar que entre las estrategias de recolección de información (ya mencionada anteriormente) se encuentra la entrevista semiestructurada,

específicamente la planteada por Strauss y Corbin (2012), como lo es la entrevista en profundidad.

### Enfoque cualitativo

Tal como se mencionó la investigación es de orden cualitativa, la cual para Álvarez-Gayou (2018) “va en búsqueda de la subjetividad, así como, explicar y comprender como interactúan estas 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.32), esto para los investigadores es un sustento en la que se parte de una visión micros sociológica, como es el caso de estudio indagado, como lo es la Empresa Pública Corporación Nacional Eléctrica de la provincia de Manabí.

Desde la perspectiva microsociológica se da a conocer un proceso de entendimiento, comprensión e interpretación de los aspectos más relevantes de las estrategias gerenciales aplicadas dentro de este tipo de empresas públicas y su comportamiento frente a las realidades de su entorno y de los significativos aportes de la gobernanza para fortalecer las alianzas entre los actores principales de una sociedad que busca un desarrollo armonioso y de carácter participativo.

Como adicional para sustentar la selección del enfoque cualitativo, lo referido por Vegas (2015), es de suma importancia, quien 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)

Estas indicaciones de Vegas (2015) son una forma de expresar la importancia del uso adecuado de técnicas de recolección de información en este tipo de enfoque metodológico, y que en caso de la presente investigación se utilizó la ya mencionada entrevista en profundidad de forma semiestructurada, la cual fue realizada a dos expertos investigadores estudiosos de las temáticas expuestas, los cuales dieron aportes sustantivos, que bien permitieron profundizar el análisis desde una perspectiva académica y de orden científico (investigadores).

### Nivel de profundidad investigativa

El nivel de profundidad ha sido de tipo descriptiva. Su desarrolló es de campo (naturalista), no experimental, y su estrategia de análisis es de tipo crítico e interpretativo.

Para profundizar brevemente sobre el nivel de profundidad, es necesario conocer un poco la postura de Hernández-Sampieri (2020) quien sostiene que:

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)

Este nivel descriptivo en la que se enmarca la investigación permitió que la unidad de estudio (E.P CNEL, provincia de Manabí) haya sido descrita desde todos los ángulos, con una observación directa y datos previamente procesados, ello con el objeto de poder proceder a identificar las principales virtudes y propiedades que le hacen única e indiscutibles en sus acciones, procurando develar los aspectos más trascendentales de su rostro y postura institucional, dando espacio para una narrativa -por parte de los investigadores- de caso de estudio.

Estrategia documental y técnicas de recolección de información

La investigación asumió una estrategia de soporte documental, en la que se consideraron diversas visiones sobre estrategias gerenciales, gobernanza y empresas públicas, sobre todo las dadas por entes y órganos internacionales de larga y connotada trayectoria en la que se refieren distintos significados según el ámbito en la que ejercen sus funciones, y donde una buena parte de los Estados a nivel mundial se hacen eco en sus respectivas administraciones públicas, además de contar con la participación de distinguidos catedráticos en las que estas temáticas son parte de su cotidianidad investigativa, en la que la variedad de matices se hace presente de una manera sustantiva, gracias a los distintos ángulos en la que se expresan.

Por otro lado, los investigadores utilizaron la técnica del mapeo conceptual para poder organizar a los referentes teóricos, partiendo de los ejes temáticos expuestos como idea investigativa (estrategias gerenciales, empresas pública y gobernanza), garantizando con ello utilizar las más influyentes y representativas, dando a su vez la posibilidad de un análisis hermenéutico desde las bases originarias de mismo concepto. Este mapeo teórico se puede observar en la figura 1.

Figura 1  
Mapeo teórico



Entre las técnicas de recolección de información está la observación directa. No cabe dudas que la observación directa permitió un

soporte previo a lo anterior, dando un espacio al conocimiento in situ, y convirtiendo a su vez en investigación de campo. En el caso de la observación directa, es pertinente conocer la postura de los Adle (1998), quienes indican que:

La observación directa es uno de los principales instrumentos de recolección de información. La observación consiste en obtener impresiones del mundo circundante por medio de todas las facultades humanas relevantes. Esto suele requerir contacto directo con el (los) sujeto(s) aunque puede realizarse observación remota registrando a los sujetos en fotografía, grabación sonora, o videograbación y estudiando posteriormente. (p. 80)

Los investigadores se concentraron en observar detenidamente la situación de la E.P. CNEL (Provincia de Manabí), en la que el sentido común y el conocimiento sobre dicha empresa permitió un recorrido investigativo en la que se permitió conocer con mayor profundidad sobre los alcances de la empresa en el ámbito de la gobernanza, y sus estrategias gerenciales para un acercamiento entre actores. Esta situación conlleva a que sea una investigación-acción.

Además, se utilizó la denominada entrevista en profundidad, la cual según Vegas (2015)

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)

Esta entrevista fue aplicada a los investigadores: PhD Amelia Escalona y PhD Víctor Hugo Pinto investigadores venezolanos de alta referencia investigativa en temas de gerencia estratégica, empresas públicas y gobernanza. Estas entrevistas permitieron conocer la postura

desde lo académico, como están pensando los estrategias y que proponen de manera sustantiva.

Lo expresado por cada entrevistado se encuentran presentes en la matriz axial original, sin embargo, se muestra una matriz resumen (Tabla 1) con el objeto de evidenciar parte del trabajo desarrollado con la entrevista.

**Tabla 1**  
*Categorías y Descriptores Emergentes de la Entrevista en Profundidad*

Entrevistado	Códigos en vivo	Categorías	Descriptores
AI: Amelia Escalona (2022)	-Valor agregado al cliente -Precio diferenciado en función del riesgo -Servicios asesoría gratuita -Ampliación de la oferta -Segmento especializado -Laboratorios de innovación -Competencias sin restricciones -Inclusión de actores	-Intervenciones públicas eficientes, éticas y sostenibles -Productos innovadores -Direccionamiento estratégico por segmentos -Democratización de la participación -Transformación sostenible de operaciones y procesos -Transparencia -Oportunidad	- Empresa pública inteligente -Autonomía de gobernanza
AI: Víctor Hugo Pinto (2022)	- Estrategias innovadoras, eficientes y sostenibles -Sector social -Valores de la gobernanza - Competencias según intereses	- Empresa pública con valores familiares y sociales -Proceso de decisiones -Cierre de asimetrías - Servicios y productos sostenibles -Buen gobierno desde la participación -Políticas públicas focalizadas	- Propuesta de valor sostenible -Estrategias de negocios sostenibles

Nota: Lara & Vegas (2022) a partir de entrevistas en profundidad. AI: Académico / Investigador

En la siguiente figura 2, se puede observar -en modo resumido-el proceso de categorización desarrollado por los investigadores.

**Figura 2**  
*Fases de categorización*



**Estrategia de Análisis - Hallazgos**

Para el análisis de cada respuesta los investigadores utilizaron la propuesta dada por la Teoría Fundamentada (sugerida su revisión en la Unidad de Titulación), en este proceso surgieron los llamados “códigos in vivo” que dan soporte a la posterior categorización. Esta Teoría Fundamentada, en la versión ofrecida por Strauss y Corbin (2012) ejercita una codificación axial en la que pueden emerger categorías desde la interpretación de los investigadores. Strauss y Corbin, (2012), indican 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”. (p27)

Los hallazgos en la investigación son expresados en descriptores (Tabla 1). Se ha utilizado el método hermenéutico propuesto por Gadamer (2001) quien establece la necesidad de entender, comprender e interpretar el discurso desde los orígenes, por ello, el mismo Gadamer (1998) indica que “A fin de tener una ordenación conceptual dentro de los expuesto por los informantes es necesario establecer un recorrido para la comprensión, interpretación y aplicación de lo manifestado”. (p.18)

En atención a este proceso de “comprensión, interpretación y aplicación de lo

manifestado”, los investigadores en el desarrollo hermenéutico obtuvieron los siguientes descriptores (Tabla 1), con sus respectivas definiciones:

**Empresa pública inteligente**

Los investigadores definen una empresa pública inteligente como aquella que integran a los actores que forman parte de su entorno, incluso desde el mercado en la que se desenvuelve la propia empresa pública de una manera participativa, inclusiva y transparente, en la que los medios digitales sean la fuente de su interacción con los actores sociales, ciudadanos y stakeholders en la que la rendición de cuentas sea un ítem frecuente en las conversaciones con los pares para el desarrollo.

**Autonomía de gobernanza**

La autonomía de gobernanza es entendida como su ejercicio desde las propias estrategias gerenciales con la posibilidad de alianzas entre iguales, aunque existan diferencias marcadas entre los intereses de cada actor participante en la construcción de gobernanza; con una agenda que busca en primera instancia el desarrollo local, contribuyendo de abajo hacia arriba con las políticas públicas nacionales.

**Propuesta de valor sostenible**

Para los investigadores esto significa que toda empresa pública, aparte de crearse para generar soluciones a necesidades focalizadas, incluso de orden estratégico para la nación, debe contar entre sus acciones con valores de inclusión e integridad, disponibilidad y competencias; pero, a su vez de una bien definida sostenibilidad social, evitándose caer en tentaciones burocráticas o de orden político; y que se focalice en dar viabilidad a las necesidades colectivas o de orden estratégico para lo cual son creadas.

**Estrategias de negocios sostenibles**

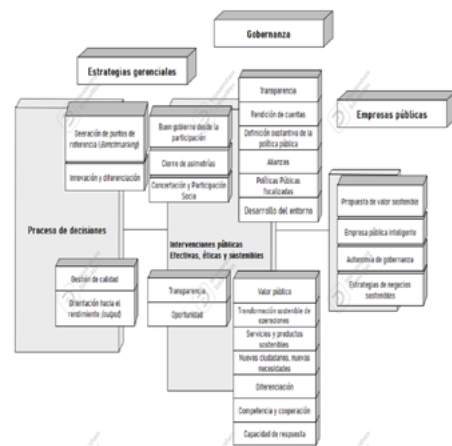
Las empresas públicas nacen con la necesidad de resolver situaciones estratégicas y de orden prioritario para la nación y las



localidades, por ello su administración debe ser lo más orientado a la eficiencia en el manejo de sus propios recursos. Para ello, debe focalizar los llamados negocios sostenibles (electricidad, agua, recolección de basura, entre otros) que si bien es cierto representan la descentralización de servicios públicos en la mayoría de los casos, también estas actividades pueden ser repensadas de una forma diferenciadora, dando paso a una mayor rentabilidad, minimizando toda pérdida posible.

En la figura 3, se puede observar de manera integrada como los descriptores son producto de la interrelación que se dan desde las temáticas y sus definiciones, partiendo de la triangulación dada desde los espacios naturales de las empresas públicas y su necesaria conexión con la gobernanza y las estrategias para su abordaje.

**Figura 3**  
*Propuesta de buena praxis basada en un mapa estratégico*



**Reflexiones Finales**

Como toda investigación de enfoque cualitativo, no se presentan conclusiones. Los investigadores generan reflexiones basadas en el recorrido discursivo con el propósito de dar cumplimiento de la línea de investigación: Gobernanza; así como también asegurar cada pauta establecida por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Manabí, para la ejecución y desarrollo de la investigación.

Los investigadores se proponen socializar con las autoridades respectivas de la Empresa

Pública CNEL (Provincia de Manabí) con el objeto de mostrar los hallazgos que emergieron de la propia investigación y que están expuestos en el proyecto de investigación aplicada (original) del mismo nombre, y que dieron paso a este artículo científico.

La triangulación ejecutada (revisión teórica, discurso de los entrevistados y postura de los investigadores) ha permitido que los elementos empíricos emergentes sean de significación sustantiva para un tema como la gobernanza, la cual se plantea como una oportunidad de cambiar las estructuras de poder en cuanto a la toma de decisiones se refiere, y más aún cuando estas están vinculadas a la construcción de una agenda pública para el desarrollo, y la generación de políticas públicas consensuadas, respetando los intereses particulares de cada actor social.

Por ello, las empresas públicas deben desarrollar esquemas de acercamiento con los actores que hacen vida dentro de su entorno, en un contexto de gobernanza institucional que les permita conocer sus necesidades y los orígenes de sus problemas, para así juntos construir soluciones.

Desde el contexto de la realidad ecuatoriana, Empresas Públicas como CNEL (Provincia de Manabí) deben identificar las técnicas gerenciales propias de las empresas públicas vinculadas a la gobernanza institucional; por otro lado, comprender que el proceso de incorporación de estrategias gerenciales basadas en gobernanza institucional representa una apertura inédita para la sociedad, para lo cual puede haber un aprovechamiento estratégico por parte de la misma empresa para sus procesos de diferenciación e innovación. Por último, se hace necesario por parte de la gerencia de las Empresas públicas el comprender a la gobernanza desde una postura gerencial propias de las empresas públicas, lo cual conlleva a un estilo propio de las Empresas Públicas, caso específico Empresa Pública Corporación Nacional Eléctrica – CNEL en la provincia de Manabí (Ecuador).

De igual manera, las empresas públicas pueden impulsar la creación de capacidades técnicas y científicas de especialización, y constituirse en un vínculo entre la demanda de

bienes y servicios y el desarrollo de la cadena de proveedores locales, por un lado, y la cadena de productos de mayor valor agregado, por otro. Para ello, es necesario contar con políticas públicas de largo plazo y alcance que generen los incentivos suficientes para atraer la inversión privada o mejorar los escenarios de financiamiento de la inversión pública, lo cual haga no depender de proyectos o programas específicos ni se obstaculicen por los lapsos o compromisos políticos, y se instituyen como políticas de Estado.

Para finalizar, se puede indicar que la investigación logró abordar los ejes temáticos desde las directrices específicas propuestas, dando alcance así al propósito planteado como lo fue el interpretar las estrategias gerenciales aplicadas en las empresas públicas en el contexto de la gobernanza.

**Referencias Bibliográficas**

Adler P., y Adler P. (2002). Observational techniques. Ed. Norman. Lincoln (comps), Collecting and interpreting qualitative materials. <http://www.derechoshumanos.unlp.edu.ar/assets/files/documentos/como-hacer-investigacion-cualitativa.pdf>

Alvarez-Gayou J. (2003). Cómo hacer investigación cualitativa: Fundamentos y Metodología. Editorial. Paidós.

Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2008, 20 de octubre). Ley Orgánica de Empresas Públicas. En línea: [http://www.asambleanacional.gob.ec/site/s/default/files/documents/old/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gob.ec/site/s/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf)

Banco Mundial (2022). La gobernanza mundial. Informe 2020. En línea: <https://www.bancomundial.org/es>

Bouneau C. y A. Fernandez (2004). L'Entreprise Publique en France et en Espagne, Siecles. Pessac, Bordeaux: Maison des Sciences de L'Homme d'Aquitaine

Cálame P. (2003). La démocratie en miettes, Editions Charles Léopold Mayer et Descartes et Compagnie. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/>

Colombia/cinep/20100925104922/lagobernanzaControversia185.pdf

Cátala J.P. (2019). Gobernabilidad democrática para el desarrollo humano. Marco conceptual y analítico. Revista Instituciones y Desarrollo. <https://journals.openedition.org/polis/12661>

CEPAL (2022). La gobernanza de las empresas estatales en la industria minera de los países andinos. Documentos de la CEPAL. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47880/1/S2200200\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47880/1/S2200200_es.pdf)

Commission Europeenne (2001). Livre blanc sur la gouvernance européenne. En línea: [http://europa.eu.int/comm/governance/white\\_paper/index\\_fr.htm](http://europa.eu.int/comm/governance/white_paper/index_fr.htm)

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](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)

Escalona A. (2020). Estrategias gerenciales aplicadas en las empresas públicas en el contexto de la gobernanza. Caso de Estudio E.P. CNEL Manabí. Entrevista en profundidad.

Gadamer H. G. (1998). Fundamentos de la Hermenéutica. Siglo XX Editores.

Etkin J (2009). Gestión de la Complejidad en las Organizaciones – La Estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. 2ª. Reimpresión.

Francés A. (2006). Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral. Pearson Educación de México, S.A.

Hernández-Sampieri R. (2017). Metodología de la Investigación. 7ma. Edición. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Kaplan R. y Norton, D. (2004). Mapas Estratégicos. Ediciones Gestión 2000. <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219022812005.pdf>

Kooiman M. (2019). Modelo de gobernanza interactiva. Revista Territorios y



- regionalismos. <http://revistasacademicas.udec.cl/index.php/rtr/article/view/1360>
- Levi-Faur (2012). El gran manual de la gobernanza. En línea: [https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=9nAWEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=\(Levi-Faur+2012\)&ots=mgqF7Lwr\\_A&sig=rf-OP-RThmi0zLYLjFBpx1p5Iq0#v=onepage&q=\(Levi-Faur%202012\)&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=9nAWEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=(Levi-Faur+2012)&ots=mgqF7Lwr_A&sig=rf-OP-RThmi0zLYLjFBpx1p5Iq0#v=onepage&q=(Levi-Faur%202012)&f=false)
- Leftwich, A. (2019). Politics in Command: Development Studies and the Rediscovery of Social Science. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&id=S0188-76532011000200002](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&id=S0188-76532011000200002). [https://www.researchgate.net/publication/38135803\\_Nuevos\\_desafios\\_de\\_la\\_teor%C3%ADa\\_de\\_la\\_gobernanza](https://www.researchgate.net/publication/38135803_Nuevos_desafios_de_la_teor%C3%ADa_de_la_gobernanza)
- Mayntz R. (2005). Nuevos desafíos de la teoría de Governance. Instituciones y desarrollo
- Millward R. (2005). Private and Public Enterprise in Europe: Energy, Telecommunications and Transport. Cambridge University Press
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2011). Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública. Reforma administrativa a la mejora continua. <https://www.oecd.org/gov/PGR%20Spain%20Resumen%20Ejecutivo.pdf>
- Pinto V. (2020). Estrategias gerenciales aplicadas en las empresas públicas en el contexto de la gobernanza. Caso de Estudio E.P. CNEL Manabí. Entrevista en profundidad.
- Porter, M. (1999). Estrategia Competitiva. Compañía Editorial Continental, S.A. Vigésima Sexta Reimpresión.
- 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/>
- Serna-Gómez H. (2008). Gerencia Estratégica; Teoría – Metodología Alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión. Décima Edición 3R Editores.
- 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>
- Toninelli P. A. (2000). The Rise and Fall of State-Owned Enterprise in the Western World. Cambridge University Press
- Treviño J. (2010). Gobernanza en la administración pública Revisión teórica y propuesta conceptual. Revista Contaduría y Administración, No. 233. <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/n233/n233a8.pdf>
- Vegas 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>
- Witker J. (1979). La tenencia como instrumento de control y coordinación de las empresas públicas: su eventual aplicabilidad a la realidad jurídica económica de México. <http://biblio.juridicas.unam.mx/revista/pdf/DerechoComparado/34/art/art5.pdf>

## Calidad de Agua del Río Portoviejo y su Incidencia en el Turismo

## Water Quality of the Portoviejo River and its Impact on Tourism

Josue Alejandro Pinoargote-Vinueza<sup>1</sup>  
Universidad Estatal del Sur de Manabí - Ecuador  
pinargote-josue1626@unesum.edu.ec

Yamel de la Mercedes Álvarez-Gutiérrez<sup>2</sup>  
Universidad Estatal del Sur de Manabí - Ecuador  
yamel.alvarez@unesum.edu.ec

[doi.org/10.33386/593dp.2023.5.2067](https://doi.org/10.33386/593dp.2023.5.2067)

V8-N5 (sep-oct) 2023, pp. 481-489 | Recibido: 15 de julio de 2023 - Aceptado: 08 de agosto de 2023 (2 ronda rev.)

<sup>1</sup> Estudiante de la maestría en Gestión Ambiental de la Universidad Estatal del Sur de Manabí.  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7819-7382>

<sup>2</sup> Docente de la Carrera de Ingeniería ambiental de la UNESUM.  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1509-9456>