

**Modelo de la Nueva Gestión Pública en la Administración
de Hospitales desde la Gobernanza Institucional**

**New Public Management Model in Hospital Administration
from an Institutional Governance Perspective**

Evelyn Alejandra Bravo-Cedeño¹
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
sede Manabí.- Ecuador
ebravo6154@pucesm.edu.ec

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

doi.org/10.33386/593dp.2023.6.2118

V8-N6 (nov-dic) 2024, pp. 317-332 | Recibido: 30 de agosto del 2023 - Aceptado: 8 de septiembre del 2023 (2 ronda rev.)

¹ Magister en Administración Pública por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Manabí .
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0193-7709>

² Docente e Investigador de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Manabí. Coordinador de la Maestría en Administración Pública y Director de Investigación de la PUCEM.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8526-2979>

Descargar para Mendeley y Zotero

RESUMEN

El propósito de la investigación ha sido el contextualizar los principios de la gobernanza institucional que permiten su la viabilidad del modelo de Nueva Gestión Pública, sus directrices específicas: Identificar los principios de la gobernanza institucional desde la visión de sus principales teóricos; reflexionar desde el discurso teórico el contexto actual el modelo de la Nueva Gestión Pública. El diseño metodológico está sustentado en el paradigma fenomenológico-interpretativo, cuyo enfoque es cualitativo, de nivel descriptiva e inductiva, además de documental, naturalista (campo) y no experimental; como estrategia de análisis se utilizó la propuesta diseñada en la teoría fundamentada (Strauss y Corbin), los informantes claves han sido expertos en el tema, el uso de la triangulación ha sido relevante para comparar postulados (referentes), experiencias (entrevistados) y criterios (autores de este trabajo), así como la correspondiente saturación teórica de las temáticas abordadas. El método hermenéutico (Gadamer) ha facilitado el proceso de entender, comprender e interpretar el sentido del discurso y su vinculación con la unidad de estudio (Hospital del IESS del cantón Manto (Provincia de Manabí), en la que su particularidad contribuye con la propuesta final de buena praxis. Los hallazgos, expresados en la matriz axial, son una señal del comportamiento de la temática estudiada, y su aplicabilidad en los espacios en los que la administración pública tiene responsabilidades directas. La buena praxis que surge es: Gobernanza en salud desde la concepción de la NGP, la cual se proyecta de gran utilidad para el Hospital del IESS del cantón Manto (Provincia de Manabí).

Palabras clave: gobernanza, nueva gestión pública, administración de hospitales.

ABSTRACT

The purpose of the research has been to contextualize the principles of institutional governance that allow its viability of the New Public Management model, its specific guidelines: To identify the principles of institutional governance from the vision of its main theoreticians; to reflect from the theoretical discourse the current context of the New Public Management model. The methodological design is based on the phenomenological-interpretative paradigm, whose approach is qualitative, descriptive and inductive, as well as documentary, naturalistic (field) and non-experimental; The key informants have been experts on the subject, the use of triangulation has been relevant to compare postulates (referents), experiences (interviewees) and criteria (authors of this work), as well as the corresponding theoretical saturation of the topics addressed. The hermeneutic method (Gadamer) has facilitated the process of understanding, comprehending and interpreting the meaning of the discourse and its link with the unit of study (IESS Hospital of Manto canton (Province of Manabí), in which its particularity contributes to the final proposal of good praxis. The findings, expressed in the axial matrix, are a sign of the behavior of the thematic studied, and its applicability in the spaces in which the public administration has direct responsibilities. The good praxis that emerges is: Governance in health from the conception of the NGP, which is projected to be very useful for the IESS Hospital in Manto canton (Province of Manabí).

Keywords: governance, new public management, hospital administration.

Introducción

La Nueva Gestión Pública (NGP) en sí misma es una propuesta de modelo transformador en la gestión pública. Sus vertientes se orientan en hacer más dinámica, transparente y con resultados tangibles la administración pública, y dichas vertientes son viables en casi todos los procesos que se desarrollan en este sector. Sin embargo, no es sólo intentar adecuar y vincular la propuesta desarrollada por Crozier (1992), Osborne y Gaebler (1994) y Barzelay (2003), quienes consideraron muy seriamente el trabajo desarrollado por Peter y Waterman (1982), Drucker (1973) y Toffler (1993) quienes de alguna forma asoman la idea de que toda administración, sin importar su área (pública o privada), debe responder a un colectivo de manera eficiente y con resultados.

Desde las perspectivas de este estudio, el cual se focaliza en la administración pública, puede considerarse que las propuestas de estos autores buscaban una formalidad que permitiera ser aceptada por los distintos gobiernos, en especial los latinoamericanos, cuya crisis burocrática no garantizaba mayor transparencia en sus procesos vitales, así como tampoco mayor agilidad en los tiempos de respuestas. Sobre este burocratismo (incidencia política, entre otras), la propuesta de la Nueva Gestión Pública (NGP) surge como una opción de transformación no sólo de la administración pública, sino incluso trastoca la estructura del estado, invitándolo a ser más moderno y con sentido de responsabilidad colectiva.

La propuesta se basa estratégicamente en la incorporación de técnicas gerenciales muy provechosas en la administración de empresas, para lo cual se incorporan (adecuación) fundamentos que anteriormente eran exclusivos del sector empresarial. Esto se muestra como una estrategia para disminuir la excesiva burocracia. Sobre el tema de cómo minimizar la burocracia a través de técnicas gerenciales en las que se involucran otros factores como los usuarios (ciudadanos en este caso) la posibilidad de ser holísticos y sistémicos desde la estructura organizativa, y la direccionalidad estratégica

como punto de regulación de saber hacia dónde va la misma organización u ente público.

La NGP se ha propuesto para toda la administración pública, sin excluir ningún sector. Sin embargo, no todas reconocen las bondades de esta propuesta, señalándole en ocasiones como poco viable ante la realidad de un sector público minado por la dejadez de quienes tienen la responsabilidad de servir al ciudadano. Por otro lado, la idea de la NGP es buscar espacios de mayor acercamiento entre la gestión pública y los ciudadanos, este acercamiento permitirá que las políticas públicas que se promuevan no sólo tengan el aval de los propios beneficiarios, sino que existan un verdadero acompañamiento ciudadano, desde el diagnóstico de la situación social.

Este diagnóstico en ocasiones se encuentra mal formulado o interpretado por los llamados expertos, al no asegurarse de identificar la raíz de los problemas sociales y sus causas no son realmente valoradas. Ante esta situación, se da la oportunidad de poder contar con la denominada gobernanza institucional, la cual permite que estos problemas se identifiquen de una manera mucho más focalizada y con los verdaderos actores que padecen de los enfoques equivocados de la administración pública.

La gobernanza tiene diversas interpretaciones y definiciones. Se pueden encontrar desde diferentes visiones contextuales hasta las más académicas y científicas; en esta última se han acrecentado las posturas, dado que ha sido objeto de estudios ante su auge en diversos países en las que se asume como estrategia de acercamiento entre la estructura gubernamental y la sociedad. Lógicamente esta estructura está basada en las normas de participación que se dan para que exista un orden y una posibilidad real de aportes ciudadanos. Tal como lo reconoce Contreras (2010), “la incorporación de estándares en la gestión pública estatal implica involucrar al aparato público en un proceso de cambio en la gestión que supone mayor reconocimiento social”. (p. 11), y sin dudas, ese reconocimiento se ve expresado en la propuesta de la gobernanza para el sector público.

Ahora bien, la investigación procura establecer una relación discursiva entre la propuesta del modelo de la Nueva Gestión Pública en la administración de hospitales desde la gobernanza institucional, específicamente se ha tomado como unidad de estudio el Hospital General del IESS del cantón Manta (Provincia de Manabí), con lo cual se considera importante resaltar las oportunidades que se tiene al incorporar los principios de la gobernanza dentro de un esquema de gobierno que brinde posibilidades de participación equilibrada, focalizada y además con la intención de dar respuestas a las necesidades colectivas con políticas públicas autóctonas y con sentido de corresponsabilidad de gestión pública.

Experiencias indican que la implementación del modelo de Nueva Gestión Pública (NGP) en la gestión hospitalaria y la gobernanza institucional puede traer cambios significativos. Uno de los aspectos clave del modelo de NGP es el énfasis en la transparencia; sin embargo, se ha encontrado que una mayor transparencia no siempre conduce a una mayor participación del núcleo operativo en los centros de salud; esto quizás por la ausencia de expertos en gobernanza en salud.

Desde la postura de Nissán (2019) una gobernanza para la salud representa:

La participación de distintos actores, tanto gubernamentales como no gubernamentales con el fin de preservar y cuidar la salud de las personas, ya sea desde la atención primaria, que incluye la promoción de la salud y la prevención de las enfermedades, así como la atención médica familiar. (p. 12)

Así como la Organización Mundial de la Salud (OMS) señala que la gobernanza para el sector salud, se hace necesario:

El análisis de las estrategias de acceso universal a la salud y la cobertura universal de salud en los países de la Región de las Américas permite reconocer diferentes procesos de cambio para abordar esta problemática. Las diferencias radican tanto en la forma en que las autoridades

de salud ejercen la rectoría como en el tipo de innovaciones respecto a la gobernanza que se plantean como motores de la transformación de los sistemas de salud. (<https://www.paho.org/salud-en-las-americas-2017/uh-governance-es.html>)

También se encuentra lo expresado por López-Zambrano (2023) en la que indica que la gobernanza en salud:

Requiere la instrumentación, de manera sinérgica, de un conjunto de políticas públicas, en las que muchas de ellas están vinculadas a otras áreas o sectores, por lo que se amerita de una estructura y mecanismos de acercamiento que promuevan la colaboración entre los actores: ciudadanos, el gobierno y los grupos de interés. (p. 3)

El no instrumentar una gobernanza institucional en salud, complica el poder focalizar las políticas públicas en torno al propio sector; lo cual la coloca en una situación de debilidad al no poder contar con actores calificados, así como de expertos en salud para el constructo de nuevos mecanismos de acercamiento y de soluciones focalizadas. Por otro lado, la pérdida de credibilidad por parte de los ciudadanos hacia la administración pública como garante del bienestar colectivo y social, viene sostenida de exigencias propias de las necesidades manifiestas por el descuido y abandono hacia sectores vulnerables de la sociedad, requiriendo mayor atención por parte de las instituciones en cuanto a ser más eficientes.

Tomando en consideración las premisas anteriores, los investigadores, bajo una claridad del contexto de la realidad ecuatoriana, se hacen la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los principios de la gobernanza institucional que permiten sostener los postulados de la Nueva Gestión Pública? Ahora bien, para dar respuesta científica a esta interrogante, los propios investigadores proponen el siguiente propósito investigativo: Contextualizar los principios de la gobernanza institucional que permiten su la viabilidad del modelo de Nueva Gestión Pública; seguida de las siguientes directrices: Identificar

los principios de la gobernanza institucional desde la visión de sus principales teóricos; reflexionar desde el discurso teórico el contexto actual el modelo de la Nueva Gestión Pública.

Una visión teórica contextualizada

Las temáticas abordadas (Nueva Gestión Pública y Gobernanza Institucional) han sido revisada desde los ángulos críticos de sus proponentes y defensores. La investigación ha definido una bifurcación de estas, en la que se procura una sistemática saturación teórica partiendo de sus ventajas y bondades. Las revisiones epistemológicas realizadas por los investigadores han conducido a una variedad de posturas con las cuales se parte, desde este trabajo, con los principales organismos multilaterales que le dan sustento a cada eje temático presentado en este trabajo

Visión fenomenológica de la gestión pública

El estudio de la gestión pública no es algo novedoso, por el contrario, es de constante revisión por quienes consideran importante mejora la calidad de los servicios públicos, sus procesos, la visibilidad de la propia gestión en términos de transparencia y rendición de cuentas; por otro lado, el cómo la ciudadanía puede acercarse aún más a las instancias gubernamentales mediante el derecho de la participación, pero con mayor protagonismo en la toma de decisiones. Se entiende que para la propia administración pública sus actos sean cada vez más transparentes y por ende generadora de valor público para su propia entidad gubernamental.

El Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD (2008) señala lo siguiente:

Teniendo en consideración que el objetivo de toda política pública es el bienestar de las personas, se requiere fortalecer las capacidades institucionales públicas para dar satisfacción a los requerimientos ciudadanos de integración y pertenencia. A tal efecto, es

necesario impulsar criterios de universalización que atiendan la diversidad y complejidad de dichos requerimientos, así como fortalecer la calidad de la gestión pública para que sea un real instrumento al servicio de la cohesión social. (p. 32)

En otro contexto, el propio CLAD (2010) en su Carta Gestión Pública Iberoamericana para el Siglo XXI indica que:

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

Nuevamente el mismo CLAD (2022), en la Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública, desarrolla en su ítem 23: “La gestión pública es cada vez más compleja y cambiante, y apela a una gestión del conocimiento de alta intensidad, de gestión basada en información compleja que requiere del apoyo científico para su interpretación”. (p. 16), los investigadores, sostienen desde su punto vista, que esta propuesta es la más idónea para continuar con un proceso de modernización dentro de la administración pública.

Podrá entenderse que la NGP se maneja bajo la idea de su práctica, según Pollit y Bouckaert (2000)

Conduce a un gobierno más económico y eficiente, con servicios de mayor calidad y programas más eficaces, y además, simultáneamente, introduce cambios como la ampliación del control político, mayor libertad a los gerentes para que lleven a cabo su gestión, mayor transparencia gubernamental y una mejora de la imagen de aquellos ministros y líderes más comprometidos. (p. 32)

Desde la premisa anterior, la Nueva Gestión Pública (NGP), según Hood (1991), “se ha convertido en el cuerpo doctrinario común imperante en la agenda de la reforma burocrática en numerosos países de la OCDE desde finales de los años setenta” (p. 2), llevando a esto a una especie de reconceptualización de la gestión pública.

Para Solorzano y Vegas (2022), “Hoy día la gestión pública tiene un perfil mucho más moderno, técnico, y profesional; donde el burócrata sede su espacio al gerente. Esto producto de las tendencias que surgieron en los años '90 con la denominada Nueva Gestión Pública...”. (p. 5). Lo expresado anteriormente por Solorzano y Vegas (2022), es una especie de reconocimiento a la NGP, en la que esta ha dado pasos significativos para que los procesos dejen de ser menos burocráticos, y mucho más pensados desde un direccionamiento estratégico.

En el siguiente cuadro, elaborado por Solorzano y Vegas (2022), se muestran dos modelos de gestión pública: 1.- Modelo Innovación y, 2.- Modelo 4.0. Ambos son señalados por sus autores como lo ideal para un proceso de modernización sustentado en la gobernanza institucional.

Tabla 1
Clasificación de modelos, práctica y fundamentación desde la visión de Solorzano-Calero & Vegas-Meléndez

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

Nota: Solorzano-Calero & Vegas-Meléndez (2022)

Gobernanza institucional. Una postura desde la gnoseología en la gestión hospitalaria

Organismos como la Organización de las Naciones Unidas, a través de su Programa para

el Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD), así como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico – OCDE, el Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo – CLAD; despiertan el interés global al expresar sus puntos de vistas sobre la gobernanza; a lo que también se han unido destacados investigadores y catedráticos en búsqueda de debates y confrontaciones de posturas académicas, con el objeto de dilucidar hasta en su más mínima expresión el significado de la gobernanza, y su connotación en la administración pública.

Existen destacados investigadores y catedráticos como Arellano, Sánchez y Retana, Aguilar, y Vegas-Meléndez, entre otros, han desarrollado un discurso latinoamericano sobre la realidad de la gobernanza en los países de la región.

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

El Banco Mundial (2022), conceptualiza a la gobernanza 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). A su vez, el mismo Banco Mundial (1992) indica que es una “gestión imparcial y transparente de los asuntos públicos, a través de la creación de un sistema de reglas aceptadas como constitutivas de la autoridad legítima, con el objetivo de promover y valorizar valores deseados por los individuos y los grupos”. (p. 18)

Por su parte, Arellano, Sánchez y Retana (2018), revelan que esta “puede entenderse como una estructuración de un proceso de toma de decisiones entre diversos actores, grupos u

organizaciones”. (p. 121). A Lo que Kooiman (2019) declara 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”. Agregando Mayntz (1993) quien subraya 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), manifiesta que la gobernanza es:

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

El propio PNUD, promotor del Programa Global para la Gobernanza (PNUD, Programa de gobernanza global, 1997), señala que la gobernanza tiene cinco espacios: “las instituciones; la gestión del sector público, del sector privado y de sus deberes mutuos; la descentralización y la gobernanza local; las organizaciones de la sociedad civil y la gobernanza en circunstancias particulares”. (p. 11)

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (1995) impulsa sobre la gobernanza que esta representa “la construcción de inteligentes regulaciones para que actores diversos se comporten de modo tal que cumplan con sus objetivos y, además, realicen tareas y participen con decisiones colectivas, de la mano con el gobierno”. (p. 96)

Por último, entre los organismos internacionales, se encuentra la posición del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES, CEPAL, 2017), al señalar que “la gobernanza es

un proceso que se despliega en dos direcciones complementarias: una vertical y otra horizontal; es decir, entre los diferentes niveles de gobierno y al interior de cada uno de ellos”. (p. 45)

Leftwich (2019) resalta que la gobernanza es:

...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)

Para Meléndez-Guerrero et al. (2010) la gobernanza “es entendida como la interacción entre actores estratégicos causada por la arquitectura institucional” (p. 3). El investigador Catalá-Prats (2017), señala que la gobernanza:

...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)

Así mismo, Acosta-Silva, Ganga-Contreras y Rama-Vitale (2017), refieren que el término gobernanza:

Corresponde al proceso de dirigir y gestionar las diferentes disposiciones para ser resueltas por los actores públicos y/o privados, a fin de solventar los problemas sociales de las comunidades; definiendo el alcance de las metas de los diversos grupos de interés, a través de las acciones que deben llevarse a cabo para lograr las mismas, aunado a los objetivos colectivos, que han sido públicamente valorados como importantes. (p. 12)

Vegas-Meléndez (2017) aporta sobre la gobernanza, lo siguiente:

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)

El mismo Vegas-Meléndez (2017) más adelante agrega: “En gran medida la gobernanza consiste sobre todo en la confluencia y difícil equilibrio entre la eficiencia y la participación democrática”. (p. 32); a lo que Fukuyama (2013), sostiene que la gobernanza “tiene que ver en mayor medida con la forma en que se organiza y estructura la autoridad y la decisión para llevar a cabo ciertos fines definidos por alguien o por algunos”. (p. 4)

Ahora bien, desde la institucionalidad, Solorzano y Vegas (2022) indican que:

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

En cuanto a la gobernanza en salud, la Organización Mundial de la Salud (OMS), establece directrices en el tema. Su página web indica:

El análisis de las estrategias de acceso universal a la salud y la cobertura universal de salud en los países de la Región de las Américas permite reconocer diferentes procesos de cambio para abordar esta problemática. Las diferencias radican tanto en la forma en que las autoridades

de salud ejercen la rectoría como en el tipo de innovaciones respecto a la gobernanza que se plantean como motores de la transformación de los sistemas de salud. (<https://www.paho.org/salud-en-las-americas-2017/uh-governance-es.html>)

Desde esta postura de la OMS, la gestión hospitalaria requiere de mayor espacio de gobernanza, la cual oriente estrategias a la generación de valor ético público, lo cual establezca rutas mucho más consecuentes con la transparencia y la participación ciudadana en la formulación-ejecución de sus políticas públicas. Sin dudas, la confianza pública debe ganarse, sería la recompensa ideal para toda gestión pública hospitalaria, y para ello, debe haber más participación y compromiso por parte de la sociedad, y la formulación de mecanismos idóneos que viabilicen esa participación.

Por su parte Kirckbusch (2011), sobre gobernanza, pareciera coincidir con lo comentado por la Organización Mundial de la Salud (OMS), al indicar que:

Los esfuerzos de los gobiernos y otros actores para dirigir a las comunidades, al país, a la búsqueda de la salud y el bienestar como una meta colectiva. En la actualidad, la mayoría de los gobiernos se comprometen a dar los servicios necesarios a las personas para cuidar y preservar la salud de sus poblaciones. (p. 55)

Para Nissan (2019) la gobernanza para la salud

Requiere de un conjunto sinérgico de políticas, muchas de las cuales residen en sectores distintos al de la salud por lo que necesitan del desarrollo de nuevas estructuras y mecanismos que faciliten la colaboración entre los participantes, el gobierno y los actores no gubernamentales. (p. 29)

Gobernanza institucional en el Ecuador

La Constitución Nacional de la República del Ecuador (2008), establece en su artículo 227 que la administración pública será tutelada por los “principios de eficacia, eficiencia,

calidad, desconcentración, descentralización, participación, transparencia y evaluación” (2008). La propia Constitución Nacional de la República del Ecuador (2008), señala las formas en que se organizará la administración pública que bien permita ser el eje conductor de la participación ciudadana, así como el de fortalecer su proceso de gobernanza institucional.

El Plan Nacional de Desarrollo (Creando oportunidades, 2022-2025), señala que la administración pública debe estar encaminada al cumplimiento de los objetivos nacionales, garantizando la calidad de sus servicios, la transparencia, la eficiencia y la competitividad de sus prácticas administrativas. Esto está expresado en su Eje Institucional, específicamente en sus políticas:

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

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

El propio Plan Nacional de Desarrollo (PND 2021-2025: Creando Oportunidades) señala una gobernanza colaborativa en la que se destaca lo siguiente: 1. Incentivar la participación ciudadana en el ciclo de la política pública en articulación con los diferentes niveles gubernamentales. 2. Garantizar la articulación, integración y coordinación de acciones intersectoriales de instituciones públicas de la función ejecutiva y los GAD (Gobiernos de Administración Descentralizadas), para la planificación e intervención efectiva en territorio.

Ruta Metodológica

La investigación asume un concepto de enfoque paradigmático en cuanto a su recorrido metodológico. Para ello, se establece una ruta que permite una mejor manera de poder descubrir posibles hallazgos que contribuyan al

fortalecimiento de las temáticas abordadas. Para Albina-Cuadrado (2013):

La metodología responde a una cuestión esencial a la que ha de dar respuesta el investigador a la hora de abordar su trabajo y no ha de ser contemplada aisladamente, ya que toda investigación se enmarca dentro de un enfoque y de una manera de mirar que se establece en función de una estructura de pensamiento denominada “paradigma” (p. 159)

Dado que la investigación se desarrolla en el contexto de la administración pública, el enfoque cualitativo se muestra como el más idóneo para su abordaje, para lo cual soporta su línea de acción en el contexto de las ciencias sociales. Según Albina-Cuadrado (2013) “la investigación cualitativa persigue tanto la descripción como la interpretación de la práctica con la esperanza de transformar dicha práctica para que la investigación y la práctica se acerquen” (p. 195)

Por último, se tiene lo comentado por Vegas (2013) en sus estudios sobre la administración pública y la forma metodológica en la que se puede abordar una investigación en esta área:

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

Con relación a lo inductivo mencionado en la cita anterior, puede tomarse como referencia lo comentado por Eisner (1998), en que la investigación cualitativa permite “la flexibilidad, el ajuste y la interacción, con una orientación fenomenológica”. (p. 61)

Toda la investigación ha contado con un proceso orientado a la búsqueda de hallazgos que permitan reflexionar sobre la importancia de la gobernanza, soportada en las bases del modelo de la Nueva Gestión Pública. Esto sin dudas, facilitará toda estrategia vinculada al buen desenvolvimiento del Hospital del IESS del cantón Manta, Provincia de Manabí en la gobernanza institucional.

Partiendo de lo anterior, el diseño metodológico propuesto permite identificar de manera clara y precisa el enfoque que se ha establecido para la presente investigación. Para ello, los investigadores soportan sus actividades en lo señalado por Strauss y Corbin (2002) quienes sostienen que “la investigación cualitativa produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación” (p. 11-12); y como también señala Eisner (1998) “es más probable que aparezcan nuevos conceptos cuando se experimentan nuevos fenómenos”. (p. 42)

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

Dado que el estudio se desarrolló en el Hospital del IESS del cantón Manta, Provincia de Manabí, se ha facilitado el proceso de descripción, comprensión e interpretación del escenario, lográndose encontrar hallazgos de suma valía para la investigación, permitiendo ser de base para la propuesta de buena praxis final.

Para dar sentido a lo expresado en el párrafo anterior, se recurre a lo comentado por Vegas (2015):

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)

Los instrumentos utilizados en la investigación han sido la observación directa y la entrevista en profundidad, aplicados en el Hospital del IESS del cantón Manta, Provincia de Manabí.

Nivel de profundidad y tipo de investigación

Para Ramos-Galarza (2020) “en la investigación con alcance descriptivo de tipo cualitativo, se busca realizar estudios de tipo fenomenológicos o narrativos constructivistas, que busquen describir las representaciones subjetivas que emergen en un grupo humano sobre un determinado”. (p. 12)

El nivel de profundidad de la investigación es de tipo descriptiva. Tal como se conoce, el área de conocimiento es la administración pública, de manera específica en el Hospital del IESS del cantón Manta (Provincia de Manabí), además de no experimental; con una estrategia de análisis de tipo inductivo-interpretativo.

Técnicas de recolección de información

Tal como se comentó, la investigación utilizó como uno de los instrumentos utilizados para el levantamiento de información, ha sido la observación directa.

Según los Adle (1998), 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)

En cuanto a la entrevista, también utilizada para levantar información, según Fontana y Frey (2005) “la entrevista cualitativa permite la recopilación de información detallada en vista de que la persona que informa comparte oralmente con el investigador aquello concerniente a un tema específico o evento acaecido en su vida”. (p. 43); a lo que Denzin y Lincoln (2005) añaden sobre la entrevista, la cual es “una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas”. (p. 643)

El uso de estos instrumentos de recolección de información ha facilitado un poco lo que expresan Lincoln y Guba (1985)

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

La entrevista ha sido aplicada a tres expertos en el modelo de la nueva gestión pública y gobernanza, sus aportes han sido muy

significativos para la consolidación de estos paradigmas.

A continuación, se muestra la axial (resumen) en la que se sostienen parte de sus ideas y postulados, muchos basados en la experiencia investigativa.

Tabla 2
Categorías Emergentes de la Entrevista en Profundidad

Códigos sustantivos	Códigos axiales	Conceptos sustantivos	Categoría(s)
NGP: -Mayor descentralización. -Fortalecimiento de la delegación de funciones	-Políticas públicas focalizadas desde los intereses de los actores sociales	Gobernanza pensada en el desarrollo y mejoramiento de los servicios en salud pública	
Gobernanza: -Nuevos constructos de participación -El multinivel como estrategia de acercamiento	-Nuevos productos públicos y servicios desde las nuevas necesidades		
NGP: -Recuperar la confianza del ciudadano -Visibilidad de la gestión a través de la rendición de cuentas	-Modernización desde los principios de la gobernanza institucional	Políticas públicas diseñadas por expertos en el tema de salud pública	Gobernanza en salud desde la concepción de la NGP
Gobernanza: -Corresponsabilidad en el diseño de políticas públicas	-Valor público como generador de confianza		
-Autonomía de las decisiones			
NGP: -Gestión y gobernanza institucional -Conceptualizar la gestión pública desde los actores	-Gobernanza inteligente para crear canales de relación con la ciudadanía	-Definición de actores en gobernanza en salud	
Gobernanza -Hacia una post burocracia -Gobierno abierto desde la gobernanza	-Uso intenso de los datos públicos y la información relevante		

Nota: Vinuesa & Espinoza (2022) a partir de entrevistas en profundidad

Estrategia de Análisis - Hallazgos

La investigación sustentó su estrategia de análisis en la propuesta que hacen Strauss y Corbin (2012) desde la formulación de sus Teoría Fundamentada (sugerida su revisión en la Unidad de Titulación); ello ha facilitado un proceso de análisis del discurso expresado por los entrevistados, especialmente desde la entrevista en profundidad; la Teoría Fundamentada, ha plantea, según los mismos Strauss y Corbin (2012) “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)

Por otro lado, el uso de la hermenéutica desde la visión de Gadamer (2001), se permite obtener una visión sobre el poder entender, comprender e interpretar la narrativa de los entrevistados, en la que el origen de cada concepto pasa hasta un sentido semántico e interpretativo según el contexto, en la que subraya 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). Esta referencia de Gadamer (2001), facilita el expresar conceptos sustantivos que emergen:

- 1.- Gobernanza pensada en el desarrollo y mejoramiento de los servicios en salud pública,
- 2.- Políticas públicas diseñadas por expertos en el tema de salud pública,
- 3.- Definición de actores en gobernanza en salud. (ver matriz axial)

Los conceptos sustantivos anteriores dan paso a la siguiente categoría central:

Gobernanza en salud desde la concepción de la NGP. Para que una política pública en materia de salud tenga éxito, se requiere la participación de actores sociales calificados y con sentido de responsabilidad de autogestión. Si la política pública en salud se orienta a la prevención y diagnóstico oportuno de las enfermedades, sus buenos resultados se verán gracias a la participación protagónica de

los actores sociales, y de corresponsabilidad con los propios beneficiarios (ciudadanos) y las instituciones públicas representantes del gobierno.

Los postulados de la NGP contribuyen en la construcción de un camino mucho más transparente en la administración de los hospitales, y más aún cuando los principios de la gobernanza se encuentran sostenidos por buena parte de los dogmas que dan origen a este modelo de gestión pública.

Esto puede fortalecer los procesos de gobernanza institucional que se impulsan desde el estado ecuatoriano, específicamente en lo expresado en su Plan de Desarrollo 2021-2025, en la cual se solicita el impulso de la gobernanza colaborativa.

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

- Mayor participación ciudadana en el contexto de las políticas públicas focalizadas
- Fortalece la descentralización administrativa y la desconcentración operativa, esto gracias a que las políticas públicas locales son debatidas y aprobadas en las instancias subnacionales
- Contribuye al llamado gobierno abierto; esto gracias a la apertura de los espacios digitales, y de interconexión con la ciudadanía, fortaleciendo la parte del gobierno cercano
- Garantiza que los grupos de interés se muestren como poseedores de propuestas propias a las particularidades que tiene la sociedad hoy día
- Facilita el equilibrio de poder en la toma de decisiones, mostrándose como equilibrada
- Promueve la gestión visible, competitiva y con sentido de identidad. (p. 39)

Reflexiones Finales

La investigación no presenta conclusiones ni recomendaciones, por tratarse de una investigación de enfoque cualitativo. La misma cumple con las exigencias dadas por el Programa de Maestría en Administración Pública de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Manabí, cuya línea de investigación es: Gobernanza institucional; la misma ha sido fortalecida con este trabajo desde la propuesta de buena praxis que se ha mostrado, en la que se aborda la gobernanza en salud.

La saturación estuvo siempre presente. Los recorridos teóricos, las investigaciones previas y la narrativa discursiva de los informantes claves ha sido triangulada con el objeto de garantizar que no existan “aberturas” conceptuales sobre las temáticas abordadas (Nueva Gestión Pública y gobernanza), en la que, incluso, la semántica discursiva se ha tomado en cuenta en este proceso metodológico. Componentes principistas como: valor público, rendición de cuentas, transparencia, inclusión, participación, eficiencia, entre otros no menos importantes, han salido a relucir en todo el contexto de la investigación desarrollada.

Existen hallazgos relevantes, y por ende se develan en este artículo. Entre ellos destacan los expuestos en los códigos sustantivos emergente: -Políticas públicas focalizadas desde los intereses de los actores sociales; Nuevos productos públicos y servicios desde las nuevas necesidades; Modernización desde los principios de la gobernanza institucional; Valor público como generador de confianza; Gobernanza inteligente para crear canales de relación con la ciudadanía; Uso intenso de los datos públicos y la información relevante; todos ellos contribuyen al proceso de una gobernanza en salud que puede focalizar aún más sus políticas públicas en beneficio de la sociedad y sus ciudadanos. Se espera que las autoridades Hospital del IESS del cantón Manta (Provincia de Manabí) puedan recurrir a estas ideas para mejorar su proceso de gobernanza, en los postulados de la Nueva Gestión Pública ya se encuentran presentes.

Se considera como elemento de buena praxis para el Hospital del IESS del cantón Manta (Provincia de Manabí), impulsar la **Gobernanza en salud desde la concepción de la NGP**. Su orientación ha sido expresada en párrafos anteriores, por lo tanto, se espera que este hospital pueda revisar con detenimiento el planteamiento.

Para el Hospital del IESS del cantón Manta (Provincia de Manabí) se hace imprescindible cumplir con los lineamientos establecidos por el Plan Nacional de Desarrollo (Creando Oportunidades 2021-2025) es un reto asumir la gobernanza en salud; esto dado que en el plan se establece la gobernanza colaborativa, y por ende se debe buscar los mecanismos idóneos para garantizar una participación muy activa por parte de la sociedad y focalizada en los intereses colectivos.

Desde la presente línea, se da por culminada la investigación.

Referencias Bibliográficas

- Acosta-Silva, A., Ganga-Contreras, F. y Rama-Vitale, C. (2021). Gobernanza universitaria: enfoques y alcances conceptuales. *Revista Iberoamericana De Educación Superior*. Volumen: 12 No. (33). (p. 3-17). <https://doi.org/10.22201/iissue.20072872e.2021.33.854>
- Adler P., y Adler P. (2002). *Observational techniques*. Ed. Norman. Lincoln (comps), Collecting and interviewing qualitative materials. <http://www.derechoshumanos.unlp.edu.ar/assets/files/documentos/como-hacer-investigacion-cualitativa.pdf>
- Álvarez-Gayou J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa: Fundamentos y Metodología*. Editorial. Paidós.
- Cuadrado-Fernández; A. (2013). Pensar y actuar metodológicamente: Una experiencia de investigación mediante un estudio de casos cualitativo. En *Arteterapia: Papeles de arteterapia y educación artística para la inclusión social* Vol.:
8. Páginas 191-210. <https://core.ac.uk/download/pdf/38828287.pdf>
- Arellano, Sánchez y Retana (2018). ¿Uno o varios tipos de gobernanza? Más allá de la gobernanza como moda: La prueba del tránsito organizacional. *Revista Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*. ISSN 2341-3808, Vol. 1, Nº. 2, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4998735>
- Banco Mundial (2022). La gobernanza mundial. Informe 2020. <https://www.bancomundial.org/es>
- Barzelay, M. (2018). *La Nueva Gestión Pública*. Fondo de Cultura Económica, Primera Edición en español.
- Cátala, J.P. (2019). Gobernabilidad democrática para el desarrollo humano. Marco conceptual y analítico. *Revista Instituciones y Desarrollo*. <https://journals.openedition.org/polis/12661>
- CLAD (2020). *Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública*. Documentos del CLAD: Consensos y Declaraciones. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/10/Carta-Iberoamericana-de-Innovacion-10-2020.pdf>
- CLAD (2010). *Gestión pública Iberoamericana: Documentos del CLAD: Consensos y Declaraciones*. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Gestion-Publica-Iberoamericana-para-el-siglo-XXI.pdf>
- CLAD (2008). *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*. Documentos del CLAD: Consensos y Declaraciones. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Calidad-en-la-Gestion-Publica-06-2008.pdf>
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001). La gobernanza europea - Un Libro Blanco. Comunicación de la Comisión. [COM. 428 final - Diario Oficial C 287 de 12.10.2001]. <https://eur-lex.europa.eu/ES/legal-content/summary/white-paper-on-governance.html>

- Constitución de la República del Ecuador (2008). Decreto Legislativo 0 Registro Oficial 449 de 20-oct-2008 Última modificación: 13-jul-2011 Estado: Vigente. https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Contreras Orozco, L., (2010). La calidad en la gestión como factor de cambio institucional en las organizaciones gubernamentales del Estado de México. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 17 (53), 285-310.
- Crozier M. (1997). La transición del paradigma burocrático a una cultura de gestión pública. *Revista del CLAD*, No. 7.
- Denzin, N. K., y Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Ed.Sage.
- Drucker, P. (1992). *Management*. Edit. Harper & Row.
- Eisner, E.W. (1998). El ojo ilustrado. Indagación cualitativa y mejora de la práctica educativa. Editorial PAIDOS.
- Fontana, A., Frey, J. (2005). The Interview, from neutral stance to political involvement. En N. K. Denzin & y S., Lincoln (Comp). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (695-727). London, UK: Sage
- Fukuyama F. (2013). La gobernanza: una nueva forma de gobernar frente a los problemas públicos. <https://consynergiamx.wordpress.com/2016/02/02/la-gobernanza-una-nueva-forma-de-gobernar-frente-a-los-problemas-publicos/>
- Gadamer H. G. (2001). *Fundamentos de la Hermenéutica*. Siglo XX Editores.
- Hernández-Sampieri R. (2017). *Metodología de la Investigación*. 7ma. Edición. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hood, C. (1991) A Public Management for all Seasons. En *Public Administration*, Nro 69:1, Spring. <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/INAPngpfinal.pdf>
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social
- CEPAL (2017) Panorama del desarrollo territorial en América Latina y el Caribe, CEPAL.
- Kooiman (2017). Modelo de gobernanza interactiva. *Revista Territorios y regionalismos*. <http://revistasacademicas.udec.cl/index.php/rtr/article/view/1360>
- Kickbusch I. and Gleicher D. (2014) Smart Governance for Health and well-being: the evidence. World Health Organization
- Leftwich, A. (2005). *Politics in Command: Development Studies and the Rediscovery of Social Science*. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-76532011000200002
- Lincoln, Y. y Guba H. (1985). *Naturalistic Inquiry*.
- López-Zambrano, J., & Liccioni, E. (2023). Principios de la nueva gobernanza en la administración pública. Una oportunidad para la transparencia en el sector salud. : Unidad de estudio: Hospital del IESS de Manta . 593 Digital Publisher CEIT, 8(3-1), 36-51. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1844>
- Mayntz, R. (2000). Nuevos desafíos de la teoría de *Governance*. *Instituciones y desarrollo*. *Revista mexicana de sociología*. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2017/04/gobernanza-cuba.html>
- Nissán Schoenfeld, E. (2019). Hacia un nuevo modelo de gobernanza para la promoción de la salud Buen Gobierno. Núm. 26. Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos A.C. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=569660606002> DOI: https://doi.org/10.35247/buengob_26_02
- Organización Mundial de la Salud (OMS, 2023). La gobernanza en salud. http://www.who.int/topics/health_systems/en/
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2014). *Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública. Reforma administrativa a la mejora continua*. <https://www.oecd.org/gov/PGR%20SPain%20Resumen%20Ejecutivo.pdf>

- Osborne D. y Gaebler. T (1994). La Reinención del Gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público. Editorial Paidós.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence. Lessons from American's Best Running Companies*. Edi. Harper & Row
- Plan Nacional de Desarrollo (PND, 2021). Plan de Creación de Oportunidades. Gobierno del Ecuador. <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-de-creacion-de-oportunidades-2021-2025-de-ecuador>
- Pollitt, C. y Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis of Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State* (Tercera edición). Edit. Oxford University Press.
- 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/>
- Ramos-Galarza, C. (2020). Los alcances de la investigación. *Revista CienciAmérica* (2020) Vol. 9 (3) ISSN 1390-9592 ISSN-L 1390-681X.
- 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>
- Toffler, A. (1993). *El Shock del Futuro*. Barcelona : Plaza & Janes.
- Solorzano Calero M. y Vegas-Meléndez H., (2022). Nuevos enfoques en la gestión pública para una gobernanza institucional inteligente. *Revistas 593 Publisher*. Sep 30, 2022. https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/1448
- Vegas-Meléndez H. (2017). Políticas públicas y gobernanza: Articulación para una gestión pública local autónoma. *Revista Polis*. <https://journals.openedition.org/polis/12661>
- Vegas H. (2015). *Gestión pública local, gobernanza y participación: una visión a partir del discurso de los actores sociales en Venezuela*. Tesis Doctoral. <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/2119/hvegas.pdf?sequence=1>
- Vegas-Meléndez H. (2013). Investigación cualitativa para el abordaje de la gestión pública local. *Revista Observatorio Laboral Revista Venezolana*, Vol. 6, N° 11. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/lainetv6n11/art04.pdf>