

PONENCIA ALACIP 7

“NUEVO MODELO DE GESTION (NMG), PARTICIPACION CIUDADANA Y GOBIERNO CON PODER DE DECISION EN LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA- ECUADOR”

JULIO PALTAN LOPEZ -FLACSO - ECUADOR

SEPTIEMBRE 2013

RESUMEN

El presente trabajo busca examinar desde la Gobierno Participativo con Poder de Decisión desarrollado por Fung y Wright el caso del modelo de gobierno participativo desarrollado en la provincia de Tungurahua en Ecuador por su gobierno provincial GPT por medio de su Nuevo Modelo de Gestión NMG. Veremos sus condicionantes sociales, origen político, su modo de funcionamiento, el poder de contrapeso ciudadano logros y límites.

1 CONTEXTO SOCIAL DE TUNGURAHUA

- Es una provincia densamente poblada, 3.334 Km².
- 504.583 habitantes (INEC) contando con una de las densidades más altas del país (157 hab/km²)
Mujeres: 258.800 y hombres: 244.783 (INEC)
- Es una provincia agrícola (33,8%), industrial (17,7%), de servicios (13,5%) y comercio (18,3%); con alto potencial turístico, textiles y artesanal.
- 54,5% de la PEA sin relación de dependencia. Múltiples pequeñas empresas
- Es una provincia seca. La demanda hídrica supera en 40% a la oferta. La eficiencia de riego parcelario es del 42%.
- Provee al mercado nacional con el 10% de granos, 13% de tubérculos, 13% de hortalizas y 8% de frutas.
- El 30 % de su territorio es parte del Sistema Nacional de Áreas Protegidas.
- Primeros del País en producción de calzado, carrocerías y avicultura.
- Tercera provincia después de Guayas y Pichincha, con mayor número de Cooperativas de Ahorro y Crédito (120), en su mayoría indígenas.
- Ha logrado índices importantes en desarrollo económico, productividad, reducción de la pobreza, disminución de inequidad y menor índice de desempleo del país 3.5%

- Ha superado terremotos, sequias y erupciones volcánicas (Gobierno Provincial de Tungurahua)

2 ORIGENES DEL NMG

Según el investigador Ospina en Tungurahua de manera tacita y no declarada bajo una formalidad política, existía una sinergia y convergencia social compuesta por una gama amplia de actores en la figura de coalición dominante que marcó desde el siglo XIX la relación de los actores ante el territorio de Tungurahua, facilitadas por las condiciones de relativa igualdad socioeconómica, fruto de mayores niveles de distribución de la tierra, crédito, educación y riego junto con estructuras familiares en donde comerciantes, artesanos y productores compartían lazos de sangre y de parentesco, es decir surgían del propio seno de las familias ambateñas y tungurahuales, pues cada miembro familiar adoptó actividades económicas diferentes y complementarias (Ospina, 2011) (Ospina y Hollenstein s/f). Según los estudios existentes, los tempranos emprendimientos, formaron un tejido industrial y artesanal de bienes de consumo masivo, popular y de poco valor agregado cuyos mercados eran los estratos medio y populares de Quito y Guayaquil y en donde sobresalían la comercialización exitosa de artículos de cuero, metalmecánica y de frutas de fuerte demanda como peras, manzanas, claudias o mandarinas lo cual acumulo capitales en lo local. (Ospina, 2011)

A ello se suma la composición de una clase terratenientes no numerosa ni hegemónica que –a diferencia fundamental con otras provincias de la sierra- supieron reconvertirse más o menos mediados del siglo XX en comerciantes, banqueros e industriales. También fue gracias a factores como al apogeo económico que impulsó el tren en la sierra central desde 1908 y de las políticas desarrollistas, pro industrialización y de proteccionismo impulsadas a fines de los años 40 y que lograron una emergencia de un sistema manufacturas locales. Por su lado las investigaciones de Ospina afirman que el carácter no hegemónico de los terratenientes obedecía a que desde temprano compartían el poder económico local junto un próspero campesinado, un enriquecido grupo de arrieros y un laborioso artesanado de composición familiar de pequeños propietarios. Terratenientes que posteriormente mutaron hacia una formación comercial o industrial (en el sector de la metalmecánica y de la carrocería), que no migró, desinvertió y abandonó su terruño hacia las ciudades de Quito y Guayaquil como lo hicieron viejas las elites terratenientes de las vecinas provincias de Chimborazo o Cotopaxi. (Ospina, y Hollenstein s/f)

Así es como se configura un panorama único e inédito de una provincia de la serranía ecuatoriana que no reprodujo los patrones sociales tradiciones de dominación basado en el patronazgo, el clientelismo y el verticalismo propio de la clase terrateniente-feudal, ya que al verse forzados por la economía fueron obligados a articularse entre diversos grupos y clases sociales, forjando así a crear mecanismos más

horizontales de interrelación. Ello sin duda facilitó la creación de mancomunidades y de articulación inter institucional en Tungurahua, pues había tradición e historia local entre las familias, grupos sociales, clases y sectores económicos de la provincia que estaban acostumbrados a cooperar entre sí. (Ospina, y Hollenstein s/f)

Sin embargo desde los años 80 hasta fines de los 90 la provincia de Tungurahua sufría de problemas de corrupción y falta de credibilidad en las instituciones locales. Expresados en problemas notorios en la administración pública de los organismos locales de gobierno, principalmente encarnados y expresados en el municipio de la capital de Tungurahua: Ambato que era presidido por el alcalde del Partido Social Cristiano (PSC) Luis Fernando Torres quien gobernaba consecutivamente desde 1992 en dos periodos de gobierno. Esta crisis tenía su correlato en crecimiento de la pobreza, la caída de las empresas, manufacturas y clústeres productivos fruto de la apertura económica y de mercado adoptado desde los 90 por los gobiernos nacionales. (Ospina y Hollenstein s/f) Los problemas institucionales del Municipio de Ambato se expresaban en fenómenos la falta de transparencia en la gestión pública, así como en la discrecionalidad de los gastos públicos y la corrupción (dada en el amiguismo entre la coalición dominante y el manejo doloso de los recursos), el clientelismo para con las zonas urbano marginales y rurales de Ambato (OP, 2013, entrevista), obras de vialidad mal hechas, retrasos y sobrepresos en las obras, la desarticulación de los múltiples planes de desarrollo (agendas de políticas) elaboradas por diversas instancias y organismos, la falta de voluntad política para implementarlos y el descredito a los organismos de gobierno.

El hartazgo a ese esquema es el que impulsaría un cambio de modelo hacia un esquema de gestión público participativo mediante el denominado Nuevo Modelo de Gestión o NMG. Ese fue el factor que oriento el voto en las elecciones del 2000 que colapsó y agotó del capital político del PSC en Tungurahua y la emergencia de la nueva fuerza política local que desde el 2000 hasta hoy en día lidera el GPT, incorporado a la participación ciudadana como eje del diseño de las agendas de desarrollo y como vía para establecer relaciones más estrechas con la sociedad y como esencia de una gestión de gobierno diferente. El prefecto entrante Naranjo se rodeó de un equipo de trabajo calidad para impulsar el cambio y comprometido con esta visión de establecer un gobierno participativo sin despedir a los funcionarios de planta del GPT.

Así fue el hartazgo de amplios colectivos a la gestión del PSC en el Municipio de Ambato lo que detonó el cambio de gobierno en dicho municipio desde el 2000 sino el del propio GPT (conocidos también como Consejo Provincial o Prefectura) que estuvo presidido desde 1992 por María Hortensia Albán, miembro así mismo del PSC, pero que en 1992 rompe con su coideareo de partido, el alcalde L

Fernando Torres de Ambato por rivalidades y quien se reeligió en 1996 al igual que Torres en las elecciones locales y nacionales que tuvieron lugar ese año. El PSC en los hechos gobernó Ambato y el GPT desde 1992-1996-2000, es decir dos periodos. (AP, 2013, entrevista)

El factor principal que detonó la crisis de la coalición política dominante del PSC fueron el malestar colectivo por la forma en cómo se manejaba las entidades de gobierno local. Este malestar fue ganado protagonismo y logró la suma de más amplios actores y grupos sociales de la provincia en general pero que además contó con el apoyo de partidos políticos de la centro izquierda tungurahuese (ID, DP-UDC, Partido Socialista y Pachakutik) opuestos a la gestión de Torres y del PSC en general y dispuestos a participar en las elecciones locales del año 2000 mediante el denominado Frente Cívico. El eje discursivo que aglutino la colación de cambio de Naranjo fue la de la condena a la corrupción y el afán de tener transparencia.

En las elecciones seccionales del año 2000 que tienen lugar en Tungurahua se formaliza la constitución de la alianza política denominada Frente Único, entre una gama amplia de actores que daría fruto al NMG. Esa alianza fue conformada por la elite industrial ambateña, junto a artesanos, productores, trabajadores, movimientos sociales y partidos de izquierda que apoyaron al Ing. Fernando Naranjo (ex gerente de la Empresa Eléctrica local) a la candidatura al Consejo Provincial y al Arq. Fernando Callejas (miembro de la elite ambateña) a la alcaldía de Ambato. Era un binomio que representaba un cambio en la coalición política de la provincia y que contó con apoyo de los tungurahueses. Autoridad que desde el inicio buscó la coordinación con las demás autoridades cantonales de la provincia y poner fin a la nefasta desarticulación entre organismos locales de gobierno.

Sin embargo desde 2003, año en el acontece la Primera Asamblea Provincial de Tungurahua se fijan de manera participativa los problemas de la provincia y así se vislumbran los ejes comunes de desarrollo en torno al **agua, al trabajo y gente** como los esenciales de parte de una amplia gama de actores locales que conformaron la alianza electoral del 2000 junto a más actores sociales no solo políticos, sino miembros y representantes de las organizaciones, gremios, movimientos sociales, juntas de agua, campesinos, comerciantes, cámaras de empresarios y otros como grupos de mujeres y jóvenes, pero también asisten delegados de los niveles de gobierno, incluido los representantes del gobierno central. (Ospina y Hollenstein s/f) (Ospina, 2011)

A la I Asamblea Provincial, efectuada en abril de 2003, acudieron representantes de instituciones públicas, delegados de los gobiernos central, provincial, cantonal y parroquial, organizaciones ligadas a la educación, la producción, el ambiente, la salud, y el turismo. Además sociedad

civil expresada en gremios productivos, colegios profesionales, organizaciones culturales, sociales y deportivas; juntas de riego, grupos de mujeres, organizaciones indígenas, comerciantes, microempresarios y cámaras de industriales. (Gangotena, 2011) Así nacen los Parlamentos como instancias de participación conformadas por amplios sectores sociales ligados a cada uno de los temas de **agua, gente y trabajo** de la provincia y que terminarían constituyéndose como instancias de sugerencia de proyectos, formulación de políticas seguimiento a los mismos. Por esa época se llevan a cabo también esfuerzos desde el Consejo Provincial de síntesis de 52 planes de desarrollo provincial dispersos en una amplia gama de organismos públicos y agencias de desarrollo y que giraban así mismo en torno a los problemas de agua, trabajo y gente.

3 EL MODELO INSTITUCIONAL

En el 2004 en la Asamblea Provincial vía ordenanza formaliza a las prácticas participativas y se ratifica las resoluciones de la I Asamblea de un año antes para institucionalizarlas con el aval de 956 representantes, dando así estructura a las instancias del NMG. (Gangotena, 2011) En 2011 se emite la *Ordenanza codificada de creación de la cámara de representación y del sistema de participación ciudadana provincial de Tungurahua* que formaliza aún más al NMG y pone en sintonía a la nueva legislación vigente en materia de gobiernos locales que la Constitución de 2008 trajo. (Gobierno Provincial de Tungurahua, 2011) A continuación describiremos las instancias y sus funciones de NMG de acuerdo a los artículos de la *Ordenanza codificada de creación de la cámara de representación y del sistema de participación ciudadana provincial de Tungurahua*.

La Cámara de Representación Provincial: espacio ampliado de participación, deliberación y definición de las prioridades de la provincia para elaborar las agendas, los planes y las políticas públicas locales. (Gangotena, 2011) Sus reuniones ordinarias son al menos una vez al año, las resoluciones se aprueban por mayoría simple, está compuesta por los niveles de gobierno en la provincia y las organizaciones sociales por medio de los Parlamentos, sus tareas son también las de promover la participación y velar por la coherencia entre los planes de desarrollo presupuestos. (Gobierno Provincial de Tungurahua, 2011)

La Junta de Gobierno Provincial: constituida por 31 miembros: 12 autoridades locales electas, el gobernador de la provincia y 18 representantes de la sociedad civil, de los cuales, 2 son delegados por cada Parlamento, 3 por los movimientos indígenas (MIT-FENOCIN, MIT-CONAIE y AIET-FEINE) y delegados del Consorcio de las Cámaras de la Producción, los barrios, los movimientos de mujeres, los

transportistas, los jóvenes, los gremios profesionales, educadores y demás movimientos sociales. (Gangotena, 2011). Es la unidad ejecutora y se reúne al menos una vez al año. Cumple roles de seguimiento a la ejecución de los presupuestos y programas, como consejo de planificación y ve las articulaciones de los proyectos con los planes de desarrollo y ordenamiento territorial. Es un ente mixto, es decir cuenta con representantes de los niveles de gobierno y representantes de las organizaciones sociales.

Tres Parlamentos, Agua, Gente y Trabajo: instancias de composición voluntaria compuestos por la ciudadanía y también las propias autoridades locales. Quienes participan lo hacen de manera voluntaria y en representación de organizaciones sociales, concretan las resoluciones de la Cámara y cada uno de ellos se divide en grupos de interés temático. Su labor es la de priorizar sectores, formular y concretar propuestas y acuerdos que sean resueltos desde la Cámara de Representación y darles seguimiento. Cada una de sus mesas temáticas se reúne varias veces al año, dependiendo de cada una de ellas el número de veces. (DE, 2013, entrevista)

De manera paralela a los 3 Parlamentos, existen los sectores conformados por mujeres indígenas, transportistas, jóvenes, gremios profesionales, niños, niñas y adolescentes y barrios. (Gangotena, 2011) Este es el organigrama que contempla su funcionamiento desde una instancia plural y de participación abierta conformada por la Cámara y que conforme asciende va delineando a los Parlamentos temáticos:

Grafico 1: modelo institucional del NMG



Fuente: Gobierno Provincial de Tungurahua (s/f)

Respecto al funcionamiento de los parlamentos, estos se reúnen todo el año bajo distintos ritmos y de acuerdo a las necesidades y agenda de sus respectivas Grupos de Interés al igual que la Junta de Gobierno, mientras que la Asamblea –espacio en donde se rinde cuentas de los Parlamentos- es convocada cada año en el mes de abril o mayo. La Junta de Gobierno es la instancia articuladora y corazón del NMG pues es la instancia que articula el nivel público-estatal local con el nivel de la sociedad civil. Allí se produce no solo un monitoreo de todo el NMG sino que entraña una interrelación horizontal entre autoridades electas por el voto popular del nivel local, autoridades del gobierno central y las cabezas de los 3 Parlamentos quienes al ser ciudadanos en representación de sus organizaciones y corporaciones vienen a su vez en representación de sus Parlamentos y para con sus respectivas organizaciones. Cabe indicar que cada 2 años se renueva las cabezas de los 3 Parlamentos y sus respectivas mesas temáticas.

Ahora veremos si se cumplen los condicionantes propuestos por Fung y Wright (Fung, Wright, 2003) para poder encajar con precisión al NMG de Tungurahua como un GPPD o Gobierno Participativo con Poder de Decisión. Al recordar cada uno de los postulados iremos examinando como el NMG de Tungurahua y sus componentes se aproxima a ellos. Fung y Wright plantean que existen tipos de diseños institucionales internos o condicionantes que facilitan la participación y el funcionamiento del GPPD de forma sostenible:

1-La **delegación de la autoridad** a unidades locales, la **descentralización para solución** de los problemas y el adecuado **eslabonamiento entre las unidades** locales con las autoridades centrales. (Fung y Wright, 2003)

Así mismo y en complemento con ello se plantea que debe haber tres características básicas para que funcionen adecuadamente los GPPD, los cuales son:

2-**Dejar de lado la competencia entre los actores participantes por recursos para establecer a la cooperación como epicentro del estilo de trabajo**, lo cual conlleva dejar de lado toda forma de clientelismo. Esto constituye el principio de orientación práctica.

3-Poseer una **participación social de base en donde los técnicos y su saber presentes en el proceso no manden pero sean acompañantes** y facilitadoras de la participación ciudadana.

4-**Deliberación o debate razonado en los espacios de participación**, sin caer ni en la retórica discursiva, el juego político o la gestión de intereses particulares de parte de los actores participantes. (Fung y Wright, 2003)

Presentaremos primero el análisis del NMG sobre sus múltiples ejemplos de **coordinación central, descentralización y delegación de la gestión y eslabonamiento de las acciones** emprendidas por la amplia gama de actores y organismos de diversa índole que confluyen en el NMG y que se ciñen en sus tareas a las metas y planes establecidos en las Agendas de Desarrollo bianuales de la provincia, las cuales definen las políticas públicas y proyectos específicos consensuados y elaborados por los esfuerzos deliberativos llevadas a cabo de manera constante de acuerdo a su adscripción respectiva a los tres Parlamentos o espacios temáticos desarrollados desde 2003: Agua, Gente y Trabajo.

Antes de adentrarnos en el análisis general de las formas de relación entre el GPT y los demás actores debemos presentar y detenernos en la reflexión de un aspecto propio que replantea y valora el NMG de Tungurahua y además lo ha hecho viable en términos operativos, que es la reconfiguración y apreciación del rol de la representación que ha ayudado a que funcionen los mecanismos de delegación y coordinación descentralizada que el GPPD plantea sin perder -como el modelo lo exige- la supervisión central a cargo de la Junta de Gobierno. Veamos porque.

Por una parte líderes del propio GPT como el prefecto Naranjo insisten en que el NMG funciona bien gracias a que tiene como uno de sus principios constitutivos la representatividad de quienes participan. De esta manea los actores sociales presentes en los tres Parlamentos temáticos y sus respectivas mesas internas de trabajo –formados en temas mucho más concretos- son representantes de todas las organizaciones sociales. El NMG de esta manera promueve una participación de los representantes o delegados de cada organización, movimiento y gremio. La existencia de una Escuela de Formación Ciudadana orientada para con todos los actores de Tungurahua ayuda al NMG a esta función. La representación ayuda además a hacer manejable la relación del GPT con la amplia gama de actores sociales que son parte de este proceso. Buena parte de estos representantes son la base social del NMG y aunque no han sido rotados sus cargos por mucho tiempo (sobre todo los grupos indígenas y las juntas de regantes en contraposición a los grupos de jóvenes quienes más rotan a sus representantes), su presencia constituye un capital político y social valioso para la provincia. (MA, 2013, entrevista)

Y es que la gama que compone la colación social y política que sostiene al NMG incluye un conjunto de fuerzas sociales, organismos, gremios, cámaras e instituciones en donde es imprescindible el que cada una de esas organizaciones cuente con delegados rotatorios (es variable su temporalidad o rutinización por cada organización, aunque prevalecen en algunos casos los viejos dirigentes quienes poseen experticia en deliberación y en gestión para representar a sus comunidades u organizaciones, además de una cierta facilidad de tiempos y recursos que les permite participar) en cada una de las mesas temáticas que componen los tres Parlamentos. (MA, DE, 2013, entrevista)

Hecho esta acotación podemos entender como la coordinación se torna mucho más fácil y posible de concretarla con el lema del NMG: “*todos somos gobierno*”. Pero además un poderoso factor que ata centralmente a todos los actores al NMG son los acuerdos programáticos, la agenda de políticas y planes fijados como compromisos que los tres Parlamentos van incorporando cada año en los grupos de interés y que lo hacen público a todo el NMG en abril o mayo de cada año con la celebración de las Asambleas Provinciales, el momento más visible y abierto del NMG en el año. Hecho esto cada actor y organización asume diversos niveles de responsabilidades (25% como contraparte de acuerdo a las reglas del GPT quien es el rector del proceso) en la concreción de los proyectos fijados y en su posterior evaluación que es asumida en conjunto al interior de cada Parlamento.

El hecho de que la financiación, la legitimidad político-institucional y la fuerte capacidad técnica, hace que el GPT mantenga control sobre los espacios de participación plurales como son los tres Parlamentos y esté presente ejerciendo motivación y control sobre los espacio de participación al interno de los tres Parlamentos. (MA, 2013) Otro factor que incide en esa coordinación como lo mencionamos líneas atrás radica en el historial de Tungurahua como una provincia acostumbrada al trabajo mancomunado y a la cogestión para tratar de resolver los viejos problemas de antaño como la escasez de agua, la productividad de artesanías y de frutas, entre otros ejemplos anteriormente dichos. El GPT afirma ser un ente facilitador de acuerdos, integración de trabajo mancomunado, seguimiento y dice ser un ente articulador entre actores locales, nacionales e internacionales y sus esfuerzos. (Gobierno Provincial de Tungurahua, 2012)

Sin embargo debemos reconocer el papel jugado también por el diseño institucional del NMG. Así la Junta de Gobierno, integrada por representantes sociales, las cabezas de los tres Parlamentos y las autoridades locales de la provincia de Tungurahua es la entidad fundamental que encabeza, supervisa y monitorea los avances y actividades del todo el NMG sin perder sus responsabilidades específicas. Articulando ello con el rol que cumple la Dirección de Planificación del GPT. (DE, 2013, entrevista)

Concretamente cada parlamento así como sus mesas temáticas realizan reuniones periódicas de seguimiento y en ciertos casos específicos de ejecución de compromisos en función de las agendas y planes de políticas contempladas allí. Esas reuniones tienen el formato de rendiciones de cuentas, talleres, mesas, retroalimentaciones. El GPT lleva el seguimiento y la facilitación técnica de todas ellas sin restar su autonomía. Algunas instituciones han sido incluso creadas al interior de los Parlamentos como el Fondo de Manejo de Páramos y Lucha contra la Pobreza que rinde cuentas al Parlamento Agua, pues nació de su discusión en 2008, pero opera como un brazo organizacional aparte del propio Parlamento y su dinámica interna.

Así vemos que la condición que se plantea en el GPPD formulado por Fung y Wright de establecer un gobierno que delegue y descentralice su gestión a mandos o unidades locales o micros (se entiende que son las organizaciones de la sociedad civil) se cumple en el NMG de Tungurahua por: el acento en el formato representativo de la participación llevada a cabo por esa amplia gama de actores sociales al interior de los tres Parlamentos temáticos: Agua, Gente y Trabajo y que facilita la coordinación, delegación, dialogo y consensos al interior del NMG. También la vemos en el diseño institucional del propio NMG que tiene en su seno un directivo con representantes de cada Parlamento, de la Junta de Gobierno y la vemos en la manera en que el GPT desde el 2003 confía en la concreción y avances de los planes de desarrollo por parte no solo de sus técnicos, recursos, maquinaria o experticia, sino de los esfuerzos y capacidades de las propias organizaciones sociales como contraparte. La vemos además en el rol articulador de los proyectos emanados de todos los parlamentos hechos a cargo de la Dirección de Planificación del GPT. Y la vemos en la modalidad de trabajo mancomunado que ha poseído Tungurahua.

Respecto a la variable del **rol de los técnicos** tanto la investigación de campo levantada como el estudio de Gangotena se coincide en señalar el rol de escucha, respeto y acompañamiento de estos. Una fuente consultada por esta investigación afirma que los tiempos por ello son los lentos pues las decisiones y avances de los proyectos están dados por la deliberación participativa más que por las decisiones de los técnicos que permitirían avanzar rápido.

Otra prueba de ello estriba en el simple hecho pero duro esfuerzo de haber sistematizado todos los planes de desarrollo hechos por los técnicos de varios organismos públicos y propuestas ciudadanas. Problemas comunes y soluciones comunes fueron detectados, lo que ayudó a crear bases sociales para que los aportes provenientes del campo técnico o de saber profesional estén frente a frente con otros saberes y sean escuchados.

Es decir hablamos que la vigencia del modelo de toma de decisiones es el pragmático de acuerdo a Habermas para la toma de decisiones (Habermas, 1999) donde la deliberación pone en plano horizontal a la sociedad civil local, a los políticos (en este caso el prefecto más que nada de la provincia) y a los técnicos, profesionales y especialistas. Esa forma de relación social ha permitido que el NMG brinde un espacio adecuado para que los técnicos y funcionarios del GPT aprendan del saber ciudadano, gremial y del saber campesino, del indígena, productor o del regante y ellos impartan sus saber “científico occidental” a estos actores que constituyen la participación. Esto permite afirmar que el NMG de Tungurahua cumple este requisito señalado para que exista un GPPD y que únicamente cabe en el modelo pragmático de Habermas, para la toma de decisiones pues es el que permite que se den intercambios

mutuos, dialogo horizontal, control democrático de las decisiones colectivas y públicas. Así los funcionarios del GPT han modificado su costumbre tradicional por el modelo tecnocrático de decisión. (Habermas, 1999 y Roth, 2009)

El rol de los técnicos ha sido guías y acompañantes del proceso y de los espacios participativos, expresados en modalidades como talleres o foros, siendo quienes han dado la pauta y el conducto para que la participación fluya de acuerdo a los principios propios del NMG. El prefecto además jugó un rol clave al lograr que desde el inicio los técnicos y funcionarios del GPT estén presentes y guíen de acuerdo a las facilidades y recursos del GPT los contenidos de las propuestas y de los debates en los talleres internos de los grupos de interés de los Parlamentos. Se reporta que ello ha ayudado a la propia calidad de los argumentos y de los debates que la población participante tiene, pues esta sabe que siempre una parte de sus propuestas es recogida pero otras aguardan o se desechan. (MA, DE, 2013, entrevista)

Las decisiones y la inversión en los proyectos consensuados y debatidos en los Parlamentos y en sus grupos de interés son revisadas por el prefecto y validadas por él y su equipo de trabajo. Se reportó que mediante dicho análisis de todos los proyectos y mediante la deliberación y reuniones periódicas de análisis el prefecto (es decir la voz política) orienta a que las decisiones que se toman en el GPT. Con ello vemos que no impera el modelo tecnocrático en detrimento del decisionista, pero gracias a la participación y control social en los parlamentos tampoco este omite las propuestas y demandas emanadas de los parlamentos y grupos sociales, pues de ser ese el caso, el NMG sería un modelo de gobierno incluyente pero vertical y donde las organizaciones sociales serían meros observadores y aclamadores manipulados por el espacio o el liderazgo político del prefecto. Esta es una de las trampas más comunes de los espacios de participación ciudadana articulados a lo estatal.

En cuanto al otro componente del GPPD que es la **deliberación o debate razonado en los espacios de participación** sin que se contemple la retórica, la gestión de intereses o muñequero político. Ello se corrobora en algunas observaciones y puntualizaciones detectadas por Gangotena, como la de construir las propuestas sobre la base de discusiones colectivas, el partir desde lo cotidiano y cercano, buscar soluciones que satisfagan a todos, y con dialogo predispuesto a lograr acuerdos. Su dinámica deliberativa se articula entre lo global y particular, lo que hace que se marche a ritmo despacio y siempre de manera flexible de acuerdo a las necesidades y contextos. La dinámica participativa permite y se constituye en la renovación de los representantes de las organizaciones sociales. (Gangotena, 2011)

El carácter de la participación que se da en el NMG busca lograr consensos y priorizar las acciones y obras a ser ejecutadas por el GPT. Al ser una participación que está liderada y bajo el acompañamiento del GPT, este ha marcado los principios bajo los cuales se debe guiar sobre todo para

solicitar y proponer proyectos u obras: cantidad de recursos disponibles, equidad, lucha contra la pobreza en las comunidades de altura o zonas medias y el beneficio colectivo. (DE, 2013, entrevista) Se reporta en ese sentido de que el carácter del debate ha buscado y ha hecho un esfuerzo en llegar a poseer una calidad en el debate y poniendo siempre el interés colectivo por encima de los particulares.

Uno de los logros del NMG según el estudio de Gangotena (Gangotena, 2011) ha sido el **aseguramiento de la concertación y cooperación entre sus actores**, cumpliéndose así otro de los condicionantes que plantea Fung y Wright para hablar de GPPD. El concertar no ha sido fácil, que se lo ha logrado sobre la base de la voluntad y decisión política y talante de aprendizaje. La historia de cooperación, menor jerarquización y exclusión social y trabajo mancomunado ha ayudado a ello. También ha sido factor facilitador el reparto de tareas y responsabilidades a cada organización y actor presente en la coalición sobre la base de acuerdos definidos en las Agendas bianuales de desarrollo.

En ese sentido según Gangotena (Gangotena, 2011) mucho ha ayudado el NMG el que la participación no responde a “estímulos” materiales, regalos o clientelas. Ese ha sido uno de los logros visibles del NMG pues según el Prefecto desde el inicio se logró superar aquello en las Asambleas inaugurales de 2003 al ver esfuerzos serios desde el GPT de liderar procesos de desarrollo concertado de la provincia. Los dirigentes sociales consultados por el estudio de Gangotena reconocen que es una mala estrategia y que daña los procesos al impedir el empoderamiento necesario como contraparte de la sociedad para obtener logros.

En complemento con lo anterior, el hecho de que el GPT marque los criterios y hasta donde pueden ir las propuestas de las organizaciones sociales al interior de los espacios de discusión que se dan en los grupos de interés y en los Parlamentos hace que estas organizaciones busquen el ponerse de acuerdo en lo prioritario y traten de cooperar entre sí en aras de lograr beneficios comunes. El hecho de que esta modalidad y esta rutina de participación se de en cada una de los espacios de encuentro hace que sin duda las organizaciones sociales hayan dejado de lado la “tradicional cultura” o habito político del mecenazgo, el clientelismo, el compadrazgo y el conseguir las cosas gratis y de forma desarticulada de las necesidades de otros colectivos o de los planes de desarrollo previamente consensuados y definidos en varios sectores de la política pública. (DE, 2013, entrevista) Se dice de parte de las autoridades del NMG que este modelo cambió las prácticas tradicionales de hacer la política basado en los favores o en cultos a la personalidad, que espera y genera cambios de actitud de todos, quienes se plantea están siempre convocados a sumar esfuerzos y ser parte del NMG.

Bajo las pautas de esta gestión y de los principios planteados por el GPT, este reporta como logro el: poder provincial sobre la base de su legitimidad, las sinergias, la transparencia, poder local, planificación integrada, sostenibilidad y respeto a la diversidad. (Gobierno Provincial de Tungurahua, 2013)

4 EL PODER DE DECISIÓN Y CONTRAPESO DE LOS CIUDADANOS

El GPT al tener en su mayoría la capacidad de ejecución de las políticas, planes y estrategias previamente consensuadas tiene el poder de distribuir la inversión pública de acuerdo a los principios manifestados públicamente ante todos los actores sociales del NMG y uno de esos principios son los de la distribución equitativa de las inversiones y proyectos en diversas áreas de la geografía de la provincia y siempre tratando de beneficiar a todas las organizaciones. (DE, 2013) Es decir hablamos que el NMG impulsa la priorización de las demandas de las organizaciones mediante la discusión pública por medio de los dispositivos participativos como los foros, reuniones y talleres, procesando estas de manera ordenada y sabiendo darles atención a todas y bajo los criterios de justicia y equidad anteriormente citados. (RL, 2013, entrevista)

Otra dimensión de la cooperación que debemos mencionar es sin duda que esta se basa en la confianza, la cual se fundamenta en la inexistencia de toda forma de discriminación. En Tungurahua, gracias al NMG los grupos tradicionalmente excluidos como los indígenas han pasado a formar parte activa de este, pese a su desconfianza inicial para con el proceso y para con el NMG. Se señala al liderazgo de accesibilidad y sencillez del prefecto como un elemento articulador de esa confianza. (MA, 2013, entrevista)

Para recapitular la experiencia de Tungurahua marca un hito en establecer un gobierno participativo aunque no por ello como dijimos se desentiende de las formulas representativas, de hecho las amplia y las reformula, lo cual hace que el sentido de pertenencia para con el GPT se solidifique y se amplié. Luego de la fundación del NMG ha habido elecciones para renovar autoridades locales en 2004 y en 2009 y en ellas ha salido ganadora la coalición dominante. Ello nos permite inducir que la participación y la ampliación de los espacios de poder de representación en la Junta de Gobierno han ayudado a que la coalición dominante siga en funciones. Esto hace que el NMG supere los escollos que Fung ve en la democracia representativa como el alejamiento de los políticos electos de sus bases y del contacto ciudadano.

Por el lado de los reparos que tiene Fung a la burocracia al afirmar que esta posee poder propio y se configura en agente que puede vetar los planes de los políticos electos (Fung, 2008), vemos que los

actores afirman que ello no ocurre, pues son parte de las reuniones y espacios participativos, ejecutan y acompañan decisiones tomadas en colectivo en dichos espacios. Los funcionarios del GPT colaboran perfectamente con el esquema participativo del NMG, en gran medida gracias al liderazgo del Prefecto Naranjo, pues se sabe que al inicio del NMG los funcionarios tuvieron una actitud de sorpresa y extrañamiento con las nuevas formas de proceder participativos. (MA, 2013, entrevista)

Fung y Wright establecen cuatro tipologías de gobierno en función de la cooperación y el rango de jerarquías entre autoridades y ciudadanos centrado en la toma de decisiones. (Fung y Wright, 2003) Según personas consultadas para esta investigación, el NMG de Tungurahua tiende hacia el GPPD debido a que el proceso participativo y la marcha del modelo recaen fuertemente en el liderazgo del prefecto Naranjo y por tanto el último nivel de decisión lo tendrá él. Por ello estas personas lo califican entre el cuadro 3 y el 4 o esmerándose de ser un GPPD. (MA, 2013, entrevista) (RL, 2013, entrevista)


Tabla 1 estructuras y procesos de gobierno y toma de decisión en el NMG

| Tipos de estructuras y procesos de gobierno | | Carácter de la toma de decisión | |
|---|---------------------|--|---|
| | | Antagónico | Cooperador |
| Estructura de gobierno | Vertical/jerárquico | 1 Política convencional de grupos de interés | 2 Solución de problemas de parte de los expertos o de la elite negociadamente |
| | Participativo | 3 Reuniones de ciudadanos y funcionarios | 4 GPPD → |

(Elaboración propia, fuente; Fung y Wright, 2003)

Ambos autores (Fung y Wright, 2003) traen a colación también la variable del contrapeso y su relación con cada tipo de institución de gobierno (vertical o participativo) permitiendo así varios grados de poder de contrapeso. El NMG de Tungurahua permite que en su interior se expresen diversas voces y expresar cuanto deseen. Así el espíritu de contrapeso es bajo, a la par que todos quienes conforman el NMG han basado su dinámica participativa en clave colaborativa y de cooperación o cogestión mancomunada como lo hemos descrito no solo en la historia sino en la propia constitución institucional del NMG. El propio lema del GPT “*Todos somos gobierno*” parece indicarlo.

Tabla 2 regímenes de gobierno y poder de contrapeso en el NMG

| Cuatro regímenes de gobierno | | Grado de poder de contrapeso | |
|------------------------------|---------------------------|--|--|
| | | Alto | Bajo |
| Instituciones de gobierno | Administración vertical | 1 Sub gobierno capturado | 2 Pluralismo antagónico |
| | Cooperación participativa | 3 Cooperación con participación de fachada | 4 GPPD  |

(Elaboración propia, fuente: Fung y Wright, 2003)

Así tenemos un proceso de gestión de gobierno plasmado en varios planos tales como la participación, las relaciones de poder locales, las interacciones e intereses de los actores del territorio que conforman la provincia de Tungurahua. También la vemos en los efectos sobre el tipo de desarrollo local y el modo de gestionar los recursos naturales y el ecosistema natural. Simplemente los hechos, trayectoria, modalidades, hitos y modos de ejercicio del gobierno del Nuevo Modelo de Gestión (NMG) desarrollado por la provincia de Tungurahua y el Gobierno Provincial de Tungurahua (GPT) constituyen caso digno de ejercer el gobierno, pues casos de este tipo son más la excepción a la regla común donde el verticalismo, la tecnocracia, el clientelismo, el cabildeo de grupos de presión, el burocratismo y legitimidad basada en la representatividad electoral han sido la pauta del ejercicio de todo gobierno.

A continuación veremos algunas características y descripciones sociológicas de la modalidad de participación ciudadana en la gestión del GPT.

1 Luego de ver el perfil de los participantes, se nota que el grueso de la participación ciudadana que se da en el NMG en general es rural, organizada, gremial y colectiva-comunitaria más que urbana que se caracteriza por ser preponderantemente individual, aunque en el sector urbano hay presencia de fuerzas sociales organizadas como los gremios profesionales, organizaciones barriales o de transportistas o las asociaciones estudiantiles (aglutinadas en el Parlamento Gente). Ese peso rural y organizativo del NMG lo que hace que sea desconocido por población urbana no organizada que por lo general suele ser la menor organizada.

2 Algo que es de destacar del NMG es que esta ha estado sostenido sobre una modificación en las correlaciones de fuerza tradicionales, pues mandan y tiene poder de incidencia los campesino- indígenas. En los espacios como los parlamentos su voz es escuchada y tienen poder de veto y de decisión, sobre todo en el Fondo de Paramos y Lucha contra la Pobreza (FPTLCP). Ese poder se lo ve además en otro campo ajeno al político local como es el económico, pues en Tungurahua se da la emergencia de un actor local relacionado que no ha visto la necesidad de incluirse en el NMG que son los indígenas banqueros dueños de cooperativas de ahorro y crédito, cada vez más influyentes económicamente.

3 La clave que también explica los logros del NMG y de los modelos participativos para la construcción de las políticas públicas reposan en la alta capacidad organizativa de las asociaciones, grupos y movimientos de Tungurahua, siendo los de la área rural los más destacados. Ello ha facilitado la inclusión de todos los actores debidamente representados en dichas organizaciones sociales. De esta manera tanto la toma de decisiones así como la legitimidad y representatividad de estas poseen mayor sustento. Pero la ventaja de la organización y de la compactación de muchas de las fuerzas sociales de Tungurahua ha ayudado a la consecución y es la clave de viabilidad de los proyectos claves como los de cuidado y gestión de los páramos expresados en los planes de manejo por citar un ejemplo digno de recalcar. Sin esa organización ni una adecuada representatividad con las bases o sin la unidad de los movimientos indígenas hubiese sido muy difícil el lograr la consecución de los logros del NMG o los propios planes de manejo de páramos y proyectos productivos contra la pobreza financiados por el Fondo de Páramos y Lucha contra la Pobreza de Tungurahua, tampoco explicaría el trabajo y los logros con el riego, el agua potable y el fortalecimiento organizativo de las juntas de agua, aunque de la mano de las ONG.

Sin embargo como lo hemos dicho, esa unidad, su voz y su trabajo son más visibles en el sector rural que urbano, siendo el caso de que inclusive el NMG llega a ser desconocido por el grueso de la población urbana.

4 Esta unidad social y poca fragmentación de los actores que forman parte de Tungurahua inclusive trasciende la formación de alguna colación política dada. En realidad la presencia de los partidos políticos en Tungurahua es secundario y no es explicativo de muchos de los logros o de la estabilidad política del NMG por 13 años, pues ha bastado con el consenso, inclusión y ejercicio de cogobierno conjunto con la mayor parte de actores sociales, organizativos e institucionales de la provincia. La figura usada para las reelecciones de Naranjo ha sido casi siempre la de apoyo en coaliciones partidarias múltiples que en realidad más que imponer línea o afiliación al prefecto han sido usadas por este y su fuerte colación local que lo apoya.

5 Muchas de las fuentes consultadas por esta investigación corroboran y valorizan de gran manera el rol del liderazgo del prefecto Naranjo que afirman ha sabido articular y sumar esfuerzos sin esperar recompensas o retribución política. El prefecto Naranjo ha liderado un gobierno que desde sus orígenes en 2000-2003 decidió ser abiertamente diferente y que marque rupturas con el pasado y con las formas convencionales de hacer política y administración pública. De esta manera serían los principios del trabajo mancomunado y unido, la transparencia, la solidez técnica, la honestidad y la participación ciudadana los pilares sobre los que Naranjo ha edificado un modelo de gobierno diferente.

6 Parte de ese liderazgo que reposa en cierta discreción y afán de no sobresalir –peor aún de manera personalista- explica según creemos la poca difusión de los logros del NMG, pues es un proceso y un modelo de gobierno desconocido como lo dijimos aun por la población urbana de Tungurahua. Quizá dada la trayectoria y fuerte tradición productiva, comercial, artesanal e industrial y ahora financiera – indígena explique por qué la población de la provincia valore y aprecie más los tiempos dedicados al trabajo y a la productividad que los destinados a la participación y empoderamiento político.

7 Otro aspecto final a resaltar del NMG de Tungurahua es que ha sabido adecuar a la cooperación internacional con sus recursos y conocimientos. De esta manera el modelo de gobierno del MMG al dar línea y directriz de hacia dónde ir y fijar participativa y deliberadamente las agendas de desarrollo con la elaboración de diagnósticos, problemas y fijación de soluciones ha fijado guías y metas claras. Esas metas han sido las que han marcado a la cooperación internacional y al trabajo de las ONG en Tungurahua. Muchas de estos actores representan inclusive la época en la que los esfuerzos tendientes a la descentralización y la promoción del desarrollo bajo las ONG y la cooperación marcaban la pauta, es decir hablamos del anterior esquema de gestión de desarrollo vigente en el país previo a la Constitución de 2008.

Esta fijación de metas y objetivos en los planes y agendas construidas participativamente guía y es guiada además por los aparatos técnicos y a los funcionarios del GPT. Hemos visto en ese sentido el modelo pragmático de toma de decisión como el imperante en el NMG Tungurahua. Haber logrado ello es de por sí complejo, pues supuso una fase previa donde no solo los intereses de los actores sociales eran planteados de manera descoordinada y desarticulada o sin visión macro sino que además el propio cuerpo de profesionales y técnicos del GPT (calificado como uno de los mejores consejos provinciales del Ecuador en cuanto a solvencia técnica y profesionalismo se refiere) supo adaptarse y a escuchar y procesar las demandas y criterios ciudadanos vertidos en los espacios de participación. La trayectoria de trabajo y de confianza entre técnicos y campesino, regantes e indígenas ayudó sin dudas a haber logrado a que en la toma de decisiones impere este modelo. También el trabajo mancomunado, coordinando y de cogobierno ayudó a ello.

5 LÍMITES DEL NMG DE TUNGURAHUA

Según el estudio de Gangotena sobre el NMG de Tungurahua, (Gangotena, 2011) se observan ciertos límites y necesidades de este gobierno participativo, los cuales presentamos a continuación:

-Necesidad de incorporar el criterio de territorialidad, localidad y comunidad para la construir actoría social.

-Necesidad de llevar a cabo las reuniones y asambleas de la Junta de Gobierno o de los Parlamentos de manera rotativa en cada una de las localidades.

-Necesidad de masificar la difusión a no solo colectivos y organizaciones sociales para que todos los habitantes de la provincia se identifiquen y legitimen aún más al NMG. En ese sentido se cuestiona la excesiva centralidad del mundo rural por sobre el urbano y del carácter corporativo del NMG que no se abre a actores no organizados. Parece que el NMG escogiese a sus miembros.

-Se reconoce la colaboración de los Municipios de Píllaro, Pelileo, Cevallos y parcialmente Ambato en el NMG. El resto de municipios como Pelileo y Baños son de incorporación reciente. (DE, 2013) Se percibe que las municipalidades de la provincia aún están sujetadas a prácticas tradicionales y no innovadoras de gestión. Es decir no hay una reproducción del modelo NMG en los 9 cantones de la Provincia.

-Falta mejorar la coordinación entre gobiernos locales y las instancias desconcentradas del Gobierno Central en la provincia. Suele haber reparos y distancias al modo de funcionar de estas y se plasma lejanía entre ellos y la ciudadanía.

-El carácter de la participación de algunos miembros ha sido de ida y vuelta, con una presencia no siempre perene sino a medias y de quienes no se han comprometido totalmente. En ejemplo de ello son los gremios profesionales. (JS, 2013, entrevista) De esta manera hay personas cuya participación oscila entre apáticos, visitas únicas u ocasionales, comprometidos o participativos o de otros que lo hacen con complejos de inferioridad, recelo o indolencia o de quienes –pocos- aún buscan réditos político-partidarios.

-Falta mayor presencia del sector obrero pese a los acercamientos hechos por el Parlamento Trabajo, se lo atribuye a que el NMG era visto por ellos como una idea y espacio de la burguesía industrial tungurahense. Así mismo se señala la débil presencia de movimientos de mujeres y jóvenes de Baños y Pelileo en el NMG.

-Mejorar la comunicación entre las decisiones del GPT con las bases sociales y la ciudadanía en general.

-En la última década Tungurahua ha visto florecer una amplia red de cooperativas de ahorro y crédito indígenas en las zonas rurales y urbanas. De esta manera buena parte del capital financiero local está en manos de estas cooperativas. Sin embargo se señala que pese a su creciente importancia en la economía territorial de Tungurahua estos actores no son parte del NMG. Tal ausencia no obedece a una exclusión deliberada de este sector social, más bien es una distancia de la que nadie se ha ocupado de acercarla o a su ensimismamiento en el mundo financiero. (SD, 2013, entrevista)

Por su parte Hernández observa y presenta la preocupación de la baja incidencia en calidad de vida, distribución de riqueza, justicia y equidad que puedan tener las políticas productivas del Parlamento Trabajo, además observa que en el área rural la gama de actores participantes hay que ampliarla e incorporar las expectativas de las grandes cantidades de población urbana que no forman parte de organizaciones sociales y no es parte de un gremio o institución. En esto último coincide la observación señalada por Gangotena. (Hernández, 2008)

Ospina centra sus preocupaciones en que las políticas de competitividad del NMG puedan garantizar la inclusividad de los actores más pequeños y débiles de las cadenas productivas y que estos aseguran su reproducción, pues son actores claves en las dinámicas territoriales de inclusión social y del tejido popular productivo y asociativo local generado en Tungurahua. (Ospina y Hollenstein, s/f)

Y la investigación de campo llevada a cabo indica varias falencias, una de ellas es que el NMG pese a su institucionalización legal y en los estatutos debe de funcionar más autónomamente y orgánicamente sin la tutela del prefecto y marchar en el futuro cuando este no esté más como líder de la provincia. Pese a ello se reconoce la existencia de un tejido social y organizativo sólido que ha sido sólidamente parte del NMG y su espíritu, lo que de alguna manera generará continuidad futura.

Aunque hay buena relación con el nivel central de gobierno, a veces no ha tenido su corolario con ciertos entes desconcertados y sus aparatos burocráticos del gobierno central en Tungurahua pues algunos ministerios son objeto de quejas de los funcionarios del NMG.

Respecto a la frecuencia y constancia de los actores a los espacios de participación se da que quienes acuden a los parlamentos y a sus grupos de interés no siempre son las mismas personas por organización, pese a que se hace énfasis en el rol y responsabilidades que en ese sentido deberá sumir los delegados, lo que ha traído ciertos conflictos con las comunidades y las bases sociales de las organizaciones quienes han planteado más cuidado del GPT para incluir a los convocados, (DE, 2013, entrevista) sin embargo tal cosa esta lejos de la política participacionista que tiene el NMG de ser plural y abierta y no obligar a participar a determinados colectivos, organizaciones, dirigentes o personas en específico, pues confía en la buena voluntad y en la ávida inclusión de los propios interesados que no reciben ninguna clase de estímulo económico, inducción o manipulación del NMG.

6 BIBLIOGRAFIA

-“Decima Asamblea Gobierno Provincial de Tungurahua” disponible en:
<http://www.youtube.com/watch?v=nrUp17tYsrQ>

-Fung, Archon y Olin Wright, Erik (2003). “En torno al gobierno participativo con poder de decisión”. En *Democracia en Profundidad. Nuevas formas institucionales de gobierno participativo con poder de decisión*, Fung Archon y Olin Wright Erik (editores): 19. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

-Fung, Archon y Olin Wright, Erik (2003). “El poder de contrapeso en el gobierno participativo con poder de decisión”. En *Democracia en Profundidad. Nuevas formas institucionales de gobierno participativo con poder de decisión*, Fung Archon y Olin Wright Erik (editores): 429. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

-Gangotena Granizo, Carmen (2011). *El MNG de Tungurahua, desde la mirada desde el control social*, Quito: FLACSO.

-Gobierno Provincial de Tungurahua (s/f). “El nuevo modelo de gestión de Tungurahua, un ejemplo innovador”.

-Gobierno Provincial de Tungurahua (2012). *Generando herramientas para la gestión ciudadana en Tungurahua, el nuevo Modelo de Gestión*.

-Gobierno Provincial de Tungurahua (2013) *Agenda Tungurahua 2013-2015*.

-Habermas, Jurgen (1999). *Ciencia, técnica como ideología*, Madrid: Tecnos

-Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), disponible en:
http://www.inec.gob.ec/cpv/?TB_iframe=true&height=450&width=800%20rel=slbox

-Ospina, Pablo (2011). *El territorio de senderos que se bifurcan: Tungurahua: economía, sociedad y desarrollo*, Quito: Corporación Editora Nacional y Universidad Andina Simón Bolívar.

-Ospina, Pablo y Hollenstein, Patric (s/f). “Coaliciones sociales y políticas públicas en Tungurahua”

-Roth Deubel, André Noel (2009). *Políticas públicas, formulación, implementación y evaluación*, Bogotá: Ediciones Aurora.