

## **La gobernanza en un escenario intercultural y plurinacional: El caso de la gestión pública del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal de Otavalo-Ecuador, 2014-2016<sup>1</sup>.**

Bladimir Enríquez Gómez<sup>2</sup>

*“Considero que la interculturalidad [...] no es un concepto ni homogéneo ni unidireccional, sino más bien un término polisémico en constante negociación y definición. [...] No se sustenta en una base de significados estables ni necesariamente compartidos, sino en sentidos que representan un abanico de posiciones, tanto individuales como colectivas [...]” (Sartorello, 2016: 122).*

### **Resumen**

El cantón Otavalo, ubicado en la provincia de Imbabura al norte del Ecuador, en virtud de la existencia y coexistencia de diversos pueblos y nacionalidades que lo componen, es reconocido como un territorio plurinacional e intercultural. No obstante, en los últimos tres años, se ha evidenciado un escaso fomento y fortalecimiento de la interculturalidad, desde el accionar público del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) municipal de Otavalo, 2014-2019. Partiendo de esta realidad, la presente investigación analiza la contribución de la gobernanza a la gestión pública intercultural en el período 2014-2016. Como resultado de este análisis, los hallazgos alcanzados revelan: las limitaciones de la gobernanza, fruto de la escasa cultura política-administrativa de autoridades y funcionarios municipales en los asuntos interculturales; la presencia de brechas entre lo que se propone hacer y lo que verdaderamente se hace, mejor conocida como “eficacia simbólica del derecho”; y la incapacidad de la gobernanza en la gestión pública intercultural, debido a la ausencia de participación ciudadana en los procesos de decisión, de acuerdo a la percepción de actores clave. Con base en lo antes descrito, propongo un modelo de gobernanza en red y/o red de gobernanza, que dirija la gestión pública en materia intercultural, mediante la cooperación, interacción e interdependencia entre gobernantes y gobernados, para la formulación y ejecución de políticas y programas que fomenten y fortalezcan la interculturalidad en el período 2017-2019.

---

<sup>1</sup> La elaboración del presente artículo académico contó con el acompañamiento del profesor Adolfo León Maya Salazar en calidad de asesor, para quien va mi agradecimiento y mi constante admiración.

<sup>2</sup> Turismólogo de profesión, Máster en educación y museos por la Universidad de Murcia-España y candidato a Magister en Gobierno y Políticas Públicas en la Universidad EAFIT en Medellín-Colombia.

**Palabras clave:** Intercultural, plurinacional, gobernanza, gestión pública, eficacia simbólica del derecho.

### **Abstract**

The Otavalo canton, located in the province of Imbabura in the north of Ecuador, due to the existence and coexistence of diverse peoples and nationalities that constitute it, is recognized as a plurinational and intercultural territory. However, in the last three years, there has been a lack of promotion and strengthening of interculturality, from the public action of the Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) municipal of Otavalo, 2014-2019. As a result of this analysis, the findings reveal: the limitations of governance due to the scarce political-administrative culture of public authority and civil servant in intercultural affairs; The presence of gaps between what it intends to do and what is actually done, better known as "symbolic efficacy of law"; and the inability of governance in intercultural public management, due to the lack of citizen participation in decision-making processes, according to the perception of key actors. Based on the above, a model of network governance and / or governance network is proposed, which directs public management in intercultural matters, through cooperation, interaction and interdependence between governors and governed, for the formulation and execution of policies and programs that promote and strengthen interculturalism in the period 2017-2019.

**Keywords:** Intercultural, plurinacional, governance, public management, symbolic efficacy of law.

## Índice de contenidos

Resumen.....	1
Abstract.....	2
1. Introducción.....	4
2. Marco conceptual y metodológico .....	8
3. Hallazgos .....	12
4. Conclusiones.....	32
Marco referencial .....	33

## 1. Introducción

Por décadas, el discurso moderno invocó el concepto de *nación* para referirse a “una comunidad humana con nombre propio, asociada a un territorio nacional, que posee mitos comunes de antepasados, que comparte una memoria histórica, uno o más elementos de una cultura compartida y un cierto grado de solidaridad, al menos entre sus élites” (Smith, 2004: 28)<sup>3</sup>. Al respecto, Benedict Anderson considera que una nación es “una comunidad política imaginada como inherentemente limitada y soberana” (Anderson, 1993: 23). Tanto Smith como Anderson, tienden a confirmar los relatos modernos sobre las implicaciones de lo que significa y representa la idea de nación. No obstante, para comprender la singularidad de los procesos de configuración cultural y político del Estado-nación ecuatoriano, estos relatos resultan insuficientes.

La Constitución Política ecuatoriana del año 2008, en el artículo 1, reconoce al Estado ecuatoriano como una nación *plurinacional e intercultural*,<sup>4</sup> entendiendo por plurinacional o plurinacionalidad, la coexistencia de dos o varias nacionalidades, caracterizadas por su diversidad étnica con reconocimiento social, cultural, económico, jurídico y político dentro de un mismo territorio, gobierno y estado (Schavelzon, 2015 y Mendoza, 2012). Lo intercultural o interculturalidad, por su parte, debe ser entendido como el contacto e intercambio entre culturas en términos equitativos, en condiciones de igualdad, a través del establecimiento de relaciones pacíficas, respetuosas y armoniosas entre los diferentes colectivos que conforman una plurinación (Dietz & Mateos, 2013 y Walsh, 2009).

A esto se añade que el Estado ecuatoriano propone una democracia plurinacional en el marco de lo intercultural, destacando el derecho a la “*autonomía y autodeterminación*”<sup>5</sup>. Razón por la cual, su población, cercana a los 15 millones de habitantes, posee la plena libertad de auto identificarse como: mestiza, montubia, afroecuatoriana, indígena y blanca<sup>6</sup>. Este acontecer demuestra

---

<sup>3</sup> Dentro de las disertaciones tradicionales la nación fue presentada como una forma moderna de identidad colectiva y como un principio dominante de legitimidad estatal. El Estado entonces, de acuerdo a varios teóricos del siglo XX, se legitima por tener a la base una nación. De este modo, se da la coincidencia entre la unidad política y la unidad cultural (Contreras, 2003).

<sup>4</sup> “El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico” (Const., 2008, art. 1).

<sup>5</sup> “La autonomía es entendida como una manifestación interna de la autodeterminación que se puede dar en distintos niveles y grados, de acuerdo a la necesidad y realidad de los pueblos” (Cachiquel, 2009: 53).

<sup>6</sup> Estos datos fueron tomados del último censo de población y de vivienda del Ecuador del año 2010 (INEC, 2010).

claramente la diversidad étnica que constituye la riqueza cultural del Ecuador, compuesta por 14 nacionalidades y 20 pueblos<sup>7</sup>.

Frente a esta realidad, el actual gobierno de la *revolución ciudadana*<sup>8</sup> a cargo del presidente de la república Rafael Correa (2007-2017), a partir de la promulgación de la nueva Constitución, ha impulsado una serie de artículos constitucionales, leyes, decretos, políticas y programas, para promover la plurinacionalidad e interculturalidad en el país. Sin embargo, al momento de analizar la operatividad de estas propuestas en el marco de la gestión pública, resulta difícil identificar resultados y logros significativos, por lo menos, en los niveles de gobierno provincial y local.

Esta situación en particular, se materializa en el cantón Otavalo, el cual, desde antes del siglo XV, ha sido un asentamiento del *Pueblo kichwa Otavalo*<sup>9</sup>. Debido a los acontecimientos producidos en su territorio, actualmente se encuentra habitado, además, por otros pueblos pertenecientes a diversas nacionalidades, conformando así, un territorio plurinacional: 57% indígenas, 40% mestizos, 1% blancos, 1.3% afroecuatorianos, 0.23% montubio, 0.10% otros<sup>10</sup>. A más de esto, en el año 2003, el ahora disuelto Congreso Nacional de la República declaró a Otavalo como *Capital Intercultural del Ecuador*<sup>11</sup>. Este reconocimiento destacaba la acertada gestión pública local de aquel entonces, en los asuntos relacionados con la interculturalidad<sup>12</sup>.

---

<sup>7</sup> Los pueblos y nacionalidades del Ecuador se encuentran asentados en tres regiones del país. Así, en la Costa las nacionalidades presentes son: *Awá, Cchachi, Epera, Tsáchila*; y sus pueblos son *Manta y Huancavilca*. En la Sierra, la nacionalidad es *Kichwa* y los pueblos son: *Chibuleo, Cañari, Caranquí, Cayambe, Kitu Kara, Natabuela, Otavalo, Palta, Panzaleo, Pasto, Puruhá, Quisapincha, Salasaca, Saraguro, Waranka*. En la Amazonía, las nacionalidades son: *Achuar, Andoa, Ai Cofán, Huaorani, Secoya, Shiwiar, Shuar, Siona, Zápara* y el pueblo es *Kichwa Amazónico*. Adicionalmente, se incluye a la población *afroecuatoriana y montubia* reconocidos como pueblos (Blog Nacionalidades y Pueblos, 2013).

<sup>8</sup> La “revolución ciudadana” es una autodefinición del proyecto político del movimiento *Patria Altiva i Soberana - PAIS-*. Este movimiento se encuentra representado principalmente por Rafael Correa Delgado, quien asumió la presidencia de la república del Ecuador desde el año 2007, hasta el año 2017 consecutivamente. Sus ideas revolucionarias para el alcance del *Socialismo del siglo XXI* son la parte medular de su Gobierno.

<sup>9</sup> Es uno de los pueblos indígenas más representativos del Ecuador dentro de la nacionalidad kichwa. Debido a las tradiciones propias de esta población, la mayoría de sus integrantes son comerciantes artesanales y, por lo tanto, recorren el país y otras ciudades del mundo (Blog Nacionalidades y Pueblos, 2013).

<sup>10</sup> Estos datos fueron recogidos por el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Otavalo, año 2015.

<sup>11</sup> Debido a la riqueza étnico-social, y a las acciones municipales que permitieron el reconocimiento e integración de esta diversidad en el quehacer público, Otavalo fue declarada Capital Intercultural del Ecuador por el Congreso de la República en octubre de 2003. (La hora, 2003; y Lalander, 2009).

<sup>12</sup> La administración municipal entre el 2000 y 2014 estuvo a cargo de Mario Conejo Maldonado, sociólogo e hijo de comerciantes artesanales. Fue electo como primer alcalde indígena de Otavalo en el año 2000. Sin duda fue uno de los alcaldes más exitosos y reconocidos del Ecuador, que, con la bandera de la interculturalidad, introdujo cambios

En los últimos tiempos, la realidad es del todo opuesta. La presente administración del GAD municipal de Otavalo<sup>13</sup>, ha presentado fallos en la gestión pública intercultural, básicamente en los asuntos relacionados a la gobernanza dentro del período 2014-2016. Dado que el ejercicio de la misma, refleja un modelo caracterizado por ser unidireccional y limitado en términos de interacción (Kooiman, 2004). Todo esto, a causa de la escasa cultura política en los asuntos interculturales, la ausencia de participación ciudadana en los procesos de decisión y la presencia de brechas entre lo que se propone hacer y lo que verdaderamente se hace, mejor conocida como “eficacia simbólica del derecho”.

Para una mejor comprensión del problema antes indicado, conviene definir a la gestión pública y gobernanza en ese orden, respectivamente. Para el académico Juan Sánchez “la gestión pública, [...] implica, entonces, tomar responsabilidad por la acción del sistema público en toda su complejidad, abarcando todo el proceso de políticas públicas, trayectoria que va desde la declaración hasta la ejecución de las políticas públicas y esta acción implica siempre trabajar en redes sectoriales e intersectoriales, con otras organizaciones públicas y privadas” (Sánchez, 2001: 51-52). En complemento, ahora es oportuno traer a colación lo descrito por el *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD-* con relación a la gobernanza; al señalar que se trata de un “ejercicio de la autoridad económica, política y administrativa para manejar los asuntos de un país a todos los niveles a fin de que el Estado promueva la integración y el bienestar de su población”. (Cárdenas, 2009: 76).

Abreviando lo expuesto hasta aquí, la interculturalidad como categoría promotora de valores que incentivan el respeto y la aceptación mutua entre diversos grupos humanos que coexisten en Otavalo, no puede ser fomentada ni muchos menos fortalecida sin un ejercicio adecuado de gobernanza, propuesto desde la gestión pública del GAD cantonal. Esto en virtud de los acontecimientos históricos acaecidos en este territorio, los cuales han dado como resultado, la conformación de una sociedad multiétnica y plurinacional. Por lo tanto, la interculturalidad, la

---

institucionales, políticos, económicos, sociales y culturales en el cantón. Así mismo, Conejo se esforzó por llevar a cabo la tan difícil tarea de unir a los grupos étnicos de su territorio. (Lalander, 2009).

<sup>13</sup> Esta administración está a cargo de Gustavo Pareja Cisneros, quien ejerce la función de alcalde del GAD del cantón Otavalo por 5 años desde el 2014, hasta el 2019. Llegó al cargo a través del movimiento político “avanza” y su accionar en lo público parte por el lema de “Un nuevo Otavalo”.

gobernanza y la gestión pública son aspectos clave en la construcción de una ciudadanía que vive y convive en armonía.

En líneas generales, el presente artículo parte de la interrogante encaminada a comprender ¿en qué medida la gobernanza ha contribuido a la gestión pública intercultural dentro de la administración del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal de Otavalo en el período 2014-2016?. La hipótesis que se plantea sostiene que la gobernanza no ha contribuido a la gestión pública intercultural debido a la ausencia de acciones cooperativas, interaccionadas e interdependientes entre autoridades, funcionarios y sociedad civil a la hora de tomar decisiones que conlleven a promover políticas y programas para el fomento y fortalecimiento de la interculturalidad. En tal virtud, el propósito central del artículo en mención, es analizar la contribución de la gobernanza a la gestión pública intercultural dentro de la administración y el período antes señalados.

Para resumir, el artículo consta de cuatro apartados. El primero ahora desarrollado como contenido introductorio. El segundo, da cuenta del marco conceptual y metodológico, centrándose inicialmente en dos vertientes: la primera, compuesta por la teoría del relativismo cultural, el enfoque cultural y las categorías de interculturalidad y plurinacionalidad; la segunda, por su parte, explicita la teoría de gestión pública, el enfoque de gobernanza y las categorías de modelos de gobernanza y gobernanza en red o red de gobernanza. En lo concerniente al marco metodológico, se mencionan los aspectos cualitativos de la presente investigación con la adopción de dos métodos: histórico-analítico y deductivo-inductivo.

El tercer apartado relacionado a los hallazgos, pone en conocimiento las limitaciones de la gobernanza fruto de la escasa cultura política-administrativa de autoridades y funcionarios municipales en los asuntos interculturales, el surgimiento de brechas entre la formulación y ejecución de proyectos y acciones y la identificación de la percepción de los otavaleños con respecto a la gestión pública intercultural, gobernanza y participación ciudadana. Adicionalmente, se explicita una propuesta de gobernanza en red o red de gobernanza para el fomento y fortalecimiento de la interculturalidad en el período 2017-2019. El cuarto y último apartado, refleja las conclusiones obtenidas, a lo largo de este proceso investigativo.

## 2. Marco conceptual y metodológico

El andamiaje teórico de la presente investigación se sostiene en concepciones epistemológicas identificadas en teorías, enfoques y categorías conceptuales, necesarias para el sustento y avance del estudio de caso. De tal forma que se posibilite la delimitación del problema, la formulación de definiciones, la fundamentación de la hipótesis y la concreción de hallazgos que más tarde serán verificados e interpretados (Gómez, 2006). Por lo tanto, antes de ampliar las bases conceptuales, es necesario presentar una tabla que detalla los temas a abordar posteriormente.

**Cuadro 1: Marco conceptual**

Teorías	Enfoques	Categorías
Relativismo cultural	Culturalista	- Plurinacionalidad - interculturalidad
Gestión Pública	Gobernanza	- Modelos de gobernanza - Gobernanza en red/red de gobernanza

Fuente: Elaboración propia.

La teoría del *relativismo cultural*, propuesta por Edward Tylor en el año 1871, define a los asuntos culturales como: “[...] aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre. La situación de la cultura en las diversas sociedades de la especie humana, en la medida en que puede ser investigada según principios generales, es un objeto apto para el estudio de las leyes del pensamiento y la acción del hombre”. (Tylor, 1995: 29). Por ello, para comprender esta teoría, al menos en nuestros días, es necesario el aprendizaje de la interculturalidad y plurinacionalidad, como forma de tolerancia, aceptación y respeto a los valores de la propia cultura (Sánchez, 2012).

Ahora bien, para entender el relativismo cultural, es oportuno contemplar algunas miradas desde el enfoque culturalista, propuesto entre otros por los teóricos Losada y Casas (2009). Estos manifiestan que el *direccionamiento cultural* proporciona legitimidad a la hora de promover la igualdad y equidad entre los diversos grupos culturales (dominantes o no) con el fin de construir sociedades democráticas con identidad vinculatoria en un contexto plurinacional. Este enfoque da origen a la cultura política que, a partir de los múltiples estudios culturales, coadyuva y motiva al

diseño y promulgación de políticas públicas culturales, que defienden su esencia y diversidad valiéndose del accionar político para limar diferencias, abusos discriminatorios y racistas.

Lo dicho hasta aquí, brinda una perspectiva integral no solo por el reconocimiento de las diferentes culturas en un territorio, sino también por la garantía de derechos que se les otorga. Cuando la plurinacionalidad e interculturalidad entran en juego, no deben ser vistas como categorías opuestas, sino complementarias. La primera, desde una perspectiva integral que “reconoce y describe la realidad de un país en la cual pueblos, naciones o nacionalidades indígenas y negras –cuyas raíces predatan el Estado nacional– conviven con blancos y mestizos” (Walsh, 2008: 142). Mientras que la segunda, hace alusión al “[...] término, concepto y principio de lucha, cuya visión descansa no en la simple convivencia, tolerancia o inclusión sino en la edificación de una sociedad, incluyendo una autoridad política y gobierno del Estado radicalmente distintos, pensados para el país en su conjunto y no sólo para los pueblos indígenas” (Walsh, 2009: 82).

Como se advirtió anteriormente, tanto la plurinacionalidad como la interculturalidad son variables de protagonismo en escenarios sociales, culturales y políticos donde la diversidad étnica y su convivencia son el punto central de discusión. Concretamente, Otavalo no es la excepción. Muy por el contrario, ambas categorías se hacen presentes en este territorio, puesto que a menudo los diversos colectivos étnicos impulsan debates, diálogos y consensos en defensa de sus derechos e intereses y a su vez, formalizan peticiones a ser incluidas en el quehacer político-administrativo del cantón.

Por otro lado, la Gestión Pública -GP- como segunda teoría de esta investigación, pretende brindar aportes desde el entendimiento de su aplicación en los distintos niveles de gobierno; para este caso en específico, dentro del gobierno local del cantón Otavalo. A partir de esta precisión, la GP puede ser vista como un conjunto de decisiones y acciones de gobierno, para proveer de servicios públicos a un determinado territorio (Tello, 2008). Cuando el adecuado accionar de la GP conduce a la construcción de aquel buen gobierno, las redes de actores interdependientes funcionan bien. “Es decir, con eficiencia en el ejercicio de los fondos públicos, con eficacia en la interacción con agentes y agencias externos, y con legitimidad en la prestación del bien o servicio que produce” (Álvarez & Chica, 2008: 23).

Para dar un complemento al papel de la GP en un determinado gobierno, es importante contar con un *enfoque de gobernanza*. Entendido como el conglomerado de “estructuras y procesos mediante los cuales los actores políticos y sociales llevan a cabo prácticas de intercambio, coordinación, control y adopción de decisiones en los sistemas democráticos” (Natera, 2005: 759). Consecuentemente, las instituciones reflejan interés por el acto de gobernar, “logrando la acción colectiva en la esfera de los asuntos públicos, en aquellas situaciones en que no es posible recurrir sólo a la autoridad del Estado” (Peters y Pierre, 2002: 432).

Por esto resulta necesario la concreción de un nuevo proceso de autoridad, es decir, una nueva relación entre gobierno y sociedad, que difícilmente pueda ser ya en modo de mando y control (Aguilar, 2007). “Dado que los problemas y desafíos que la sociedad enfrenta actualmente y ha de resolver para preservar o mejorar sus niveles de integración, seguridad y calidad de vida rebasan por su magnitud, complejidad y dinámica las capacidades de respuesta que el gobierno posee” (Aguilar, 2007: 6). En resumidas cuentas, la gobernanza da legitimidad a la participación de otros actores sociales en los asuntos gerenciales del gobierno.

Bajo estos criterios, la gobernanza plantea unos modelos que, para efectos del presente trabajo investigativo, son clave tanto para describir el modelo de gobernanza actual, como para proponer un modelo ideal a ser empleado por el GAD de Otavalo. Aclarado esto y siguiendo a Kooiman (2004), existen tres modelos de gobernanza: *autogobierno*, *cogobierno* y *gobierno jerárquico*. El primero se caracteriza por ser un sistema de gobierno con interacciones complejas y fluidas, es autónomo, operacional y organizativamente cerrado; este modelo dificulta la participación de la sociedad en el ejercicio del gobierno. El segundo se caracteriza por estar centrado en mecanismos horizontales de gobierno, con igualdad entre sus estructuras, a la hora de proponer acuerdos, derechos y obligaciones. El último, se basa especialmente en el derecho y la política, incluye sistemas de gobierno más formales donde las interacciones son integrales con la participación del gobierno, organizaciones y ciudadanos del común.

El sociólogo y politólogo Antonio Natera (2005), propone un modelo de gobernanza que va más allá de los planteados por Kooiman. Se trata de la *gobernanza en red o red de gobernanza*, caracterizada por la asociación (en doble vía) de participantes que destinan recursos físicos,

intelectuales, y económicos desde su escalafón en la sociedad (Vázquez, 2014). En un contexto donde las “políticas, el Estado y la sociedad civil se acoplan de modo flexible, y la interacción en el interior de la red puede producir un consenso negociado que facilita la formación de una política, para que en el momento de su aplicación encuentren menos resistencias” (Natera, 2005: 767).

Las teorías, enfoques, y categorías conceptuales expuestas en líneas anteriores, constituyen la base teórica de la presente investigación. Por ello, la comprensión de la interculturalidad en un escenario plurinacional, debe ser no solo incluida en la agenda pública del GAD de Otavalo, sino también promovida por un modelo de gobernanza adecuado, que se caracterice por un trabajo en red entre instituciones públicas y la participación activa de la población. De esta manera se podrá desarrollar y extender el alcance de una gestión pública eficiente y eficaz que fomente y fortalezca la interculturalidad.

En cuanto a la metodología de investigación a través de la cual se encauza esta investigación, cabe indicar que se define por su naturaleza cualitativa. Debido al carácter estrictamente teórico, con base en la percepción de hechos, fenómenos y acontecimientos recurrentes en un contexto social (Monje, 2011). Dentro de las apreciaciones que se pueden dar a un trabajo de esta índole, es necesario fundamentar los criterios investigativos de una forma analítica, descriptiva, bibliográfica, y exploratoria<sup>14</sup>.

Los métodos de investigación a emplear son: el histórico-analítico y el deductivo-inductivo. El primer método se compone del análisis de unos sucesos históricos que relacionan fenómenos y acontecimientos a lo largo de un período de tiempo; y su componente analítico, se ocupa de investigar las leyes generales del funcionamiento y desarrollo de ese fenómeno (Monje, 2011 y Posso, 2013). En este caso, se analizará la trayectoria de la gobernanza y la gestión intercultural del cantón Otavalo, dentro de la administración municipal durante el período 2014-2016. El segundo método constituye el camino lógico para buscar la solución a problemas que se plantean mediante enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados universales, tales como hipótesis o teorías (Monje, 2011 y

---

<sup>14</sup> La orientación metodológica que direcciona el presente trabajo investigativo se basa en dos textos: *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*, de Monje Álvarez (2011) y *Proyectos, Tesis y Marco Lógico* de Miguel Posso (2013).

Posso, 2013). Este método permitirá establecer consideraciones de análisis político-gubernamental, identificadas en materia de gobernanza y gestión intercultural.

Finalmente, la técnica de investigación que se empleará es la entrevista. Para efectos del presente trabajo, se estructurará dos cuestionarios de entrevistas con preguntas abiertas y mixtas. El primero cuestionario, será aplicado a dos 2 funcionarios y 2 exfuncionarios municipales, con un total de 9 preguntas. El segundo, para 3 expertos en interculturalidad y 3 representantes de la sociedad otavaleña, con un total de 10 preguntas, dando un total de 10 entrevistados distribuidos en 4 grupos.

### **3. Hallazgos**

El presente apartado menciona entre otros, tres de los hallazgos alcanzados y, conjuntamente, una posible propuesta de gobernanza a incorporar por la administración actual. El primer hallazgo identificó al autogobierno como modelo de gobernanza empleado dentro de la gestión pública intercultural, denotando la escasa cultura política-administrativa de autoridades y funcionarios municipales en los asuntos interculturales. El segundo hallazgo reflejó la presencia de brechas entre lo que se propone hacer y lo que verdaderamente se hace, mejor conocida como “eficacia simbólica del derecho”. Mientras que el tercer hallazgo da cuenta de la incapacidad de la gobernanza en la gestión pública intercultural, y la ausencia de participación ciudadana en los procesos de decisión, de acuerdo a la percepción de actores clave.

Tomando en consideración estos hallazgos, se propuso un modelo de gobernanza en red/red de gobernanza que podría ser adoptado por la actual administración para el período 2017-2019. Tanto los hallazgos como la propuesta, fueron obtenidos con el respaldo de fuentes primarias de información provenientes de actores clave, a través de entrevistas y complementados con fuentes bibliográficas de carácter secundario. Este proceso permitió de manera general, inferir unos elementos de análisis sobre el estudio de caso.

El primer hallazgo alcanzado, puso en conocimiento, el modelo de gobernanza empleado por el GAD Otavalo durante el período 2014-2016, partió por mencionar algunos antecedentes de orden político-legal que fueron relevantes para esta discusión. A partir de esta aclaración es

pertinente indicar que el gobierno central a través de sus instrumentos de intervención pública, propuso la inclusión de la categoría de gobernanza en todos los niveles de gobierno (Serrano & Acosta, 2011), asumiendo que el proceso de descentralización es un mecanismo que da apertura para ejercer con eficiencia y eficacia la gestión pública en el país (Consejo Nacional de Competencias, 2014).

Es por ello que, mediante la Constitución de la República del Ecuador y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), se crean los cuerpos legales que establece la organización política administrativa del Estado, normas máximas elaboradas con el apoyo de ciudadanos y autoridades, evidenciando una verdadera participación e involucramiento. La gobernanza local implica responsabilidad y compromiso de todos los actores: políticos, sociales y ciudadanos. Capacitar a las autoridades en temas como: liderazgo, democracia, transferencia de competencias, descentralización, participación ciudadana, ordenamiento territorial, entre otros, permitirá también fortalecer la visión integral de un desarrollo sostenible, solidario y equitativo en todos los rincones del país. (Consejo Nacional de Competencias, 2014: 1)

A pesar de que en este pasaje se mencionó claramente la importancia de la gobernanza local, no es posible reconocer un manual o una hoja de ruta donde se proponga un modelo de gobernanza a ser tomado en cuenta en las agendas locales. El caso del GAD Otavalo no es una excepción. Resultó complejo observar con claridad que el modelo tenga una existencia efectiva. Entre tanto, el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) (el cual articula la gestión intercultural), se esforzó por mostrar la existencia de un modelo de gobernanza basado en el ejercicio de la autoridad política, económica y administrativa, en sintonía con la participación ciudadana en todas las etapas de gestión (PDOT, 2015).

Por otro lado, aunque no tácitamente, estas consideraciones pretendieron ser confirmadas por uno de los actuales funcionarios municipales (véase matriz 1), mediante la supuesta promoción del “*gobierno jerárquico*” como modelo de gobernanza que, se basa en la constante interacción entre el Estado y los ciudadanos, donde el derecho y las políticas son los instrumentos empleados a la hora de gobernar (Kooiman, 2004).

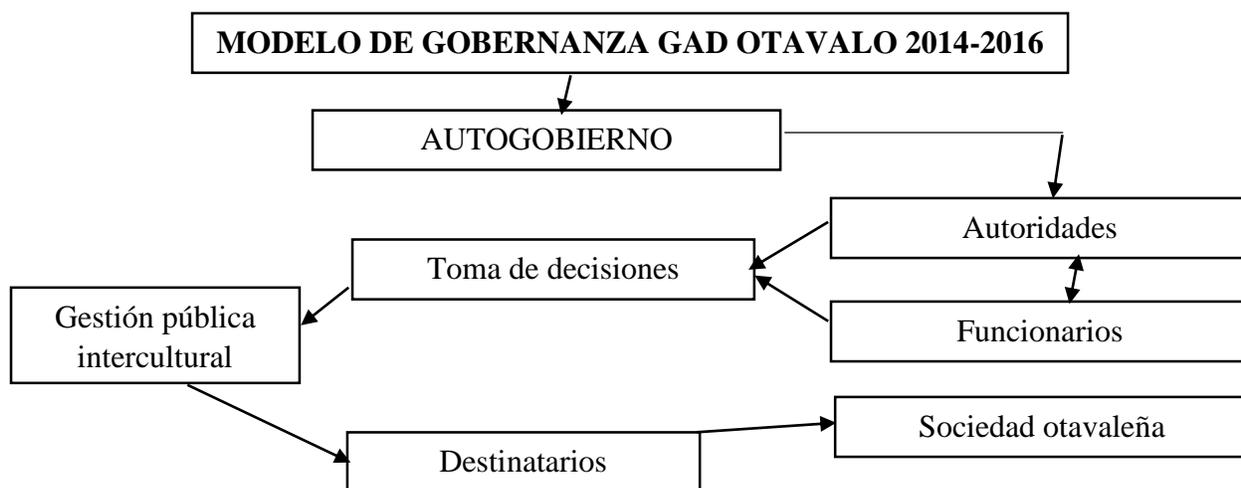
Estas presunciones fueron cuestionadas por actores clave de la sociedad otavaleña como ex funcionarios municipales, expertos en cultura y representantes de la sociedad civil. Estos actores fueron enfáticos al manifestar que, desde la praxis, el modelo de gobernanza de la actual

administración se caracteriza por ser unidireccional y con limitadas interacciones entre gobernantes y gobernados (véase matriz 1 y 2). De acuerdo a estas afirmaciones se consideró que el modelo de gobernanza es caracterizado por la idea de “*autogobierno*”. En palabras de Kooiman, la administración posee autonomía plena, con amplia capacidad de actuar con independencia y libertad, bajo la facultad de tomar decisiones por sí misma (Kooiman, 2004). Dejando de lado la participación de agentes civiles, y por consiguiente sus peticiones.

El segundo hallazgo alcanzado, parte por la distinción de dos facciones, acorde a lo expuesto en líneas anteriores: por un lado, los funcionarios municipales afirmaron que el gobierno jerárquico es el modelo de gobernanza empleado en el GAD Otavalo; por otro lado, los exfuncionarios municipales, expertos en cultura y algunos representantes sociales, sostuvieron que es el autogobierno el modelo de gobernanza implementado en la administración actual, durante el período 2014-2016. Estas dinámicas sugirieron pensar en la existencia de una brecha entre lo que se dice hacer y lo que efectivamente se hace. En este sentido, Mauricio García Villegas, en su texto “Eficacia Simbólica del Derecho”, sostiene que las normas jurídicas traducidas en múltiples acciones administrativas y de autoridad son el punto de partida para efectivizar intervenciones en la sociedad; pero que no siempre lo que se pretende hacer se logra hacer, puesto que la falta de efectividad al implementar la norma, influye directamente a la hora de poner en práctica lo estipulado (García, 2014).

Como evidencia el siguiente gráfico, la realidad de los procesos que caracterizan a este modelo de gobernanza, difícilmente podrían aportar a la gestión pública intercultural. Primero, porque no existe una participación activa de los diversos actores a la hora de tomar decisiones y, por consiguiente, la interrelación e interdependencia entre gobernantes y gobernados no es visible. Segundo, porque lo presentado en los documentos públicos -especialmente en el PDOT, - no ha trascendido en cierta medida de la formulación a la ejecución. Por lo tanto, en palabras de los entrevistados, las cuestiones acuciantes que debilitan a la interculturalidad en Otavalo, surgieron por la incapacidad de la gobernanza local a la hora de salvaguardar, desde la gestión pública, la sana convivencia otavaleña, en especial, dentro del período 2014-2016.

**Gráfico 1: Autogobierno como modelo de gobernanza**



Elaboración propia

Con base en los dos primeros hallazgos detectados, se pudo concluir que el modelo de gobernanza empleado por la administración del GAD Otavalo presumiblemente se rige por la idea del “autogobierno” el cual, por su condición de centralizado, impide gobernar o influir desde fuera. Este modelo, además, deja por fuera las redes de interacción multidireccional, donde la participación ciudadana no puede tomar partida. Consecuentemente se limita a la sociedad como objeto y no como sujeto de poder (Kooiman, 2004). Esta deducción se fundamenta en tres consideraciones: la brecha existente entre lo que se propone hacer y lo que verdaderamente se hace (diferencias entre la teoría y la práctica), la toma de decisiones priorizando el punto de vista de la administración municipal y la inexistencia de interacciones conjuntas entre autoridades, funcionarios, sociedad civil, organizaciones sociales, y demás, a la hora de fomentar y fortalecer la interculturalidad.

El alcance del tercer hallazgo, fue posible gracias a la información brindada por actores clave, a través de la realización de entrevistas, detalladas en el apartado del marco metodológico. Los entrevistados estuvieron clasificados en cuatro grupos: Funcionarios municipales, quienes desde el ejercicio de sus funciones detallaron apreciaciones sobre gobernanza y la gestión pública intercultural. Exfuncionarios municipales, contribuyeron desde su experticia sobre las acciones realizadas en la anterior administración considerada como exitosa en gestión intercultural.

Expertos en cultura, quienes brindaron su criterio a partir de su experiencia en el ámbito académico e investigativo. Finalmente, los representantes de la sociedad civil, conformados por profesionales otavaleños quienes, por su trascendencia y protagonismo en diversos campos, fueron seleccionados para testificar las acciones emprendidas en materia intercultural.

Los cuatro grupos de actores expresaron su concepción sobre la interculturalidad, gobernanza, gestión pública intercultural y participación ciudadana. A través de un “conjunto de procesos y actividades relacionados con la estimulación que alcanza a los sentidos, mediante los cuales obtenemos información respecto a nuestro hábitat, las acciones que efectuamos en él y nuestros propios estados internos” (Rivera, Arellano y Molero, 2000: 68), mejor conocido como percepción.

**Cuadro 1: Actores entrevistados**

<b>ACTORES ENTREVISTADOS</b>		
<b>ACTORES</b>	<b>DATOS PERSONALES</b>	
<b>Primera matriz</b>	<b>Funcionarios municipales</b>	<b>Entrevistado 1:</b> Anónimo, funcionario de la dirección de gestión social e intercultural. Entrevistado el 15 de octubre del 2016, con una duración de 30 minutos.
		<b>Entrevistado 2:</b> Mario Cepeda, 33 años, funcionario auxiliar de coordinación de servicios. Entrevistado el 18 de octubre del 2016, con una duración de 40 minutos.
	<b>Exfuncionarios municipales</b>	<b>Entrevistado 1:</b> Mario Conejo Maldonado, 57 años, ex alcalde del GAD Otavalo. Entrevistado el 20 de octubre del 2016, con una duración de 45 minutos.
		<b>Entrevistado 2:</b> Galo Santillán, 50 años de edad, exfuncionario del GAD Otavalo. Entrevistado el 17 de octubre del 2016, con una duración de 55 minutos.
	<b>Expertos en interculturalidad</b>	<b>Entrevistado 1:</b> Germán Cachiguango Maldonado, 55 años, profesional en derechos humanos y pueblos indígenas. Entrevistado el 16 de octubre del 2016, con una duración de 40 minutos.

<b>Segunda matriz</b>		<b>Entrevistado 2:</b> Germán Muenala Vega, 54 años, servidor público. Entrevistado el 16 de octubre del 2016, con una duración de 55 minutos.
		<b>Entrevistado 3:</b> Oswaldo Echeverría, 39 años, docente e investigador universitario. Entrevistado el 17 de octubre del 2016, con una duración de 35 minutos.
<b>Representantes de la sociedad civil</b>		<b>Entrevistado 1:</b> Luis Yépez, 42 años, doctor en jurisprudencia. Entrevistado el 18 de octubre del 2016, con una duración de 65 minutos.
		<b>Entrevistado 2:</b> Carlos Quelal, 49 años, docente. Entrevistado el 16 de octubre del 2016, con una duración de 30 minutos.
		<b>Entrevistada 3:</b> Estefanía Túquerres, 24 años, profesional del turismo. Entrevistada el 16 de octubre del 2016, con una duración de 35 minutos.

Fuente: Elaboración propia.

Partiendo de lo expuesto, se presentaron los resultados de las entrevistas aplicadas a los cuatro grupos antes descritos, a través de dos matrices de interpretación. La primera, articula la información proporcionada por funcionarios y exfuncionarios municipales; mientras que la segunda recoge lo expuesto por expertos en interculturalidad y representantes de la sociedad otavaleña. A las dos matrices se añadieron dos análisis (uno por matriz), los cuales reflejaron algunas precisiones necesarias para este tercer hallazgo.

Matriz 1: Percepción de funcionarios y exfuncionarios municipales

CATEGORÍAS	FUNCIONARIOS MUNICIPALES	EXFUNCIONARIOS MUNICIPALES
<b>INTERCULTURALIDAD</b>		
¿Cómo define la interculturalidad?	<p><b>E1:</b> “Convivir varias personas de diferentes razas o etnias, en completa armonía, dentro una misma ciudad o sector, respetando los espacios y tradiciones de cada uno de ellos” (Anónimo, 2016).</p> <p><b>E2:</b> “Es la comunicación entre personas o grupos de personas e identidades que tienen que ir de la mano con el respeto entre culturas” (Cepeda, 2016).</p>	<p><b>E1:</b> “Es un sistema de relaciones que al interactuar son capaces de crear códigos compartidos que armonizan la relación de dos o más grupos humanos” (Conejo, 2016).</p> <p><b>E2:</b> “El respeto a la convivencia en permanente comunicación entre diferentes grupos humanos con total horizontalidad, generando una interacción. Considerando que ningún grupo cultural se sobrepone al otro en ninguna circunstancia” (Santillán, 2016).</p>
¿Qué importancia le confiere a la interculturalidad en Otavalo?	<p><b>E1:</b> “Es muy importante puesto que, al ser diferentes personas, con diferentes costumbres, se puede respetar mutuamente” (Anónimo, 2016).</p> <p><b>E2:</b> “El valor y la importancia que se le confiere estaría justificada en la riqueza que tiene la sociedad otavaleña en cuanto a su cultura; por ende, es indispensable continuar fortaleciendo los lazos de amistad en el cantón”. (Cepeda, 2016).</p>	<p><b>E1:</b> Parte por una sociedad que “es capaz de superar sus prejuicios y complejos” (Conejo, 2016).</p> <p><b>E2:</b> “La verdadera importancia de la interculturalidad parte por el entendimiento de la administración como “uno de los principales principios de la gestión pública local” en todos los lineamientos de la administración (Santillán, 2016).</p>
<b>GESTIÓN PÚBLICA INTERCULTURAL 2014-2016</b>		
¿Cuáles son o fueron sus Funciones dentro del GAD Otavalo?	<p><b>E1:</b> Coordinar eventos socio-culturales propuestos desde la dirección de gestión social e intercultural y asistir en asuntos administrativos. Presta servicios en el GAD desde hace 3 años.</p> <p><b>E2:</b> Coordinar actividades a nivel general dentro del municipio. Encargado de la supervisión del personal que presta servicios municipales como, por ejemplo: carpinteros, electricistas, aseo, entre otros. Presta servicios en el GAD desde hace 14 años.</p>	<p><b>E1:</b> Ex alcalde del cantón Otavalo. Prestó sus servicios en el GAD durante 14 años. Ahora ejerce actividades en calidad de Cónsul de Ecuador en Chile</p> <p><b>E2:</b> Asumió la Dirección de Participación Ciudadana y Diálogo Intercultural en el GAD Otavalo durante 14 años. Actualmente, presta sus servicios en la Asamblea Nacional del Ecuador.</p>

<p><b>¿Cuál es la contribución de autoridades y funcionarios a la interculturalidad?</b></p>	<p><b>E1:</b> En algunos departamentos se promueve la interculturalidad, pero en otros no porque “el trabajo es netamente técnico y no está enfocado directamente a la política intercultural” (Anónimo, 2016).  <b>E2:</b> Desde su campo de acción en calidad de funcionario “se promueven el respeto con los demás servidores públicos y la ciudadanía en general” (Cepeda, 2016).</p>	<p><b>E1:</b> El ex alcalde se limitó a expresar esta frase: “Depende de los enfoques; luego hay que evaluar”. (Conejo, 2016).  <b>E2:</b> Depende de la autoridad, la cual debe comprender a la Interculturalidad “como principio vivo, y no como membrete de forma” (Santillán, 2016).</p>
<p><b>¿Qué planes, programas, proyectos y acciones se han emprendido por el GAD Otavalo en beneficio de la interculturalidad?</b></p>	<p><b>E1:</b> El funcionario anónimo afirmó no conocer los planes, programas, proyectos y acciones relacionadas a la implementación de políticas y programas interculturales.  <b>E2:</b> “No conozco a fondo de los proyectos, pero desde mi punto de vista se ha continuado trabajando en este campo en lugares como el “inti huaso” (casa del colibrí) que es uno de los centros culturales más reconocidos a nivel nacional, y también con la celebración de las fiestas del “Inti Raima” (Cepeda, 2016).</p>	<p><b>E1:</b> El ex alcalde, considera que los funcionarios municipales deben “reflejar la composición étnica [...] de la sociedad en general; la utilización de símbolos que explican la identidad local diversa, que lleve a preguntarse sobre el significado de los mismo y de esta manera interiorizar y fortalecer la identidad” (Conejo, 2016).  <b>E2:</b> Desconoce las acciones implementadas y considera que se debe “poner en práctica el principio de interculturalidad reconociendo la convivencia de, fundamentalmente dos grupos culturales mayoritarios, Indígenas y mestizos” (Santillán, 2016).</p>
<p><b>¿Cuáles han sido los logros en materia intercultural?</b></p>	<p><b>E1:</b> “Tratar de convivir en paz y con respeto” (Anónimo, 2016).  <b>E2:</b> “Promover e incentivar para que la población elabore proyectos de concientización en establecimientos educativos, federación de barrios, y la empresa privada que ha dado grandes resultados al pueblo y su interculturalidad” (Cepeda, 2016).</p>	<p><b>E1:</b> Algo se ha ganado en tolerancia, pero “los complejos y prejuicios están latentes, afloran según las circunstancias” (Conejo, 2016).  <b>E2:</b> No existen avances significativos en lo relacionado a la interculturalidad.</p>
<p><b>¿La población otavaleña ha sido</b></p>	<p><b>E1:</b> “Desconoce si la población ha sido beneficiada” (Anónimo, 2016).</p>	<p><b>E1:</b> Señaló que dentro de su administración existieron proyectos planificados hasta el año 2016, consolidando infraestructura para: “la</p>

<p><b>beneficiada con la gestión pública intercultural?</b></p>	<p><b>E2:</b> “En reiteradas ocasiones ferias programaciones, y eventos culturales que involucran a la diversidad de los pueblos aledaños y el local” (Cepeda, 2016).</p>	<p>casa de la Juventud, Inti Huasi, Centro Gustavo Alfredo Jácome, Unidad Educativa Municipal, Escuela Municipal de las Artes, Banda Académica, Conciertos [...]” que hasta hoy han beneficiado a la población. (Conejo, 2016). <b>E2:</b> No hay beneficios puesto que “el paternalismo de las todavía existentes clases políticas aún están vigentes. (Cosa que se puede ver en el trato al indígena: El vos, el hijito son formas de complejos no superados)”</p>
<p><b>¿Considera que se ha fomentado y fortalecido la gestión pública intercultural?</b></p>	<p><b>E1:</b> “No he visto fortalecimiento alguno, aparte de lo que realizó la administración anterior” (Anónimo, 2016). <b>E2:</b> No se ha fortalecido. Las acciones emprendidas por la municipalidad en este ámbito están encaminadas a que no se amplíen los conflictos entre los diversos grupos humanos que viven en Otavalo (Cepeda, 2016).</p>	<p><b>E1:</b> “Estoy ausente por casi un año. El pueblo debe juzgar” (Conejo, 2016). <b>E2:</b> La gestión intercultural ha sido “sesgada”. “Al menos los funcionarios designados administrativamente, están muy lejos de tener equidad numérica en los espacios administrativos” (Santillán, 2016).</p>
<b>GOBERNANZA</b>		
<p><b>¿Qué falta por hacer?</b></p>	<p><b>E1:</b> Mostrar “más empeño de las actuales autoridades locales” en el marco de la gestión pública intercultural (Anónimo, 2016). <b>E2:</b> “Las acciones necesarias serían promover más a la investigación, a la dedicación, implementar recursos a los departamentos correspondientes, expandirse más utilizando los medios de comunicación para dar a conocer que nuestro pueblo trabaja en el fortalecimiento dela interculturalidad” (Cepeda, 2016).</p>	<p><b>E1:</b> “Es fundamental creer en nosotros. Para ello es necesario ser orgullosos. Siempre decíamos que en Otavalo estamos los mestizos y los indios más orgullosos del Ecuador. “Un pueblo sin complejos, que supera prejuicios de toda índole se libera a sí mismo”” (Conejo, 2016). <b>E2:</b> “La visibilización permanente de nuestra condición intercultural y un debate honesto de nuestras realidades ayudaría en mucho a reconocernos” (Santillán, 2016).</p>

Fuente: Población entrevistada, 2016.

## Análisis

La interculturalidad desde la perspectiva de quienes ejercen sus labores en lo público, es percibida como una categoría propia de sociedades milenarias, que, desde su conformación poseen la particularidad de ser multiculturales. En tal virtud, su alcance depende de apropiadas relaciones de convivencia que parten por la aceptación y el entendimiento de la identidad de cada cultura. A su vez, se tiende a disminuir el desapego a ciertas muestras de discriminación y racismo históricamente consolidadas en contextos diversos como el latinoamericano (Schavelzon, 2015).

En lo concerniente a la gestión pública local, el PDOT promulga unos programas, proyectos y acciones en materia intercultural, los cuales, aluden que fueron diseñados mediante acciones colaborativas entre la administración y ciertos representantes, pertenecientes a nueve sectores de la sociedad (PDOT, 2015). Con lo cual, se da por supuesto, que la participación ciudadana tuvo protagonismo a la hora de construir el mencionado plan del cual subyace la gestión intercultural. Estas presunciones fueron confirmadas por uno de los funcionarios entrevistados, mientras que el funcionario anónimo (quien labora en el departamento encargado de la gestión intercultural), curiosamente afirmó desconocer lo antes descrito. De su parte, los ex funcionarios municipales sostienen que muchos de los proyectos pertenecientes a la anterior administración, tienen vigencia en la actualidad. Asimismo, el anterior alcalde asegura que en estos tres últimos años (con la presente administración), se ha “ganado en tolerancia” como aspecto positivo a resaltar.

Finalmente, los cuatro entrevistados consideran que, para fomentar y fortalecer la interculturalidad, aún resta por efectivizarse algunas tareas que no estrictamente deben estar a cargo de la administración municipal, sino más bien, correspondería a un asunto de gobernanza en red o red de gobernanza (Natera, 2005). El primer paso a darse sería la aceptación de unos a otros con igualdad y equidad; el segundo paso, estaría enfocado a promover la educación intercultural desde el núcleo familiar hasta los sistemas educativos tradicionales y no; finalmente, el tercer paso radicaría en la administración local que, mediante la admisión y reconocimiento de la *voluntad general* (Rousseau, 1999), proponga un diálogo sinérgico entre los diversos sectores del cantón. De esta manera, la toma de decisiones entre actores gubernamentales y extragubernamentales, posibilitará la promoción de políticas públicas (Vázquez, 2014), para el caso de Otavalo, en materia intercultural.

**Matriz 2: Percepción de expertos en interculturalidad y representantes de la sociedad civil**

CATEGORÍAS	EXPERTOS EN INTERCULTURALIDAD	REPRESENTANTES DE LA SOCIEDAD CIVIL
<b>INTERCULTURALIDAD</b>		
<p><b>¿Cómo define a la interculturalidad?</b></p>	<p><b>E1:</b> “A la Interculturalidad se la debe entender a partir de la interacción entre culturas, de una manera respetuosa, horizontal y sinérgica, donde [...] ningún grupo cultural esté por encima del otro, favoreciendo la convivencia de ambas partes” (Cachiguango, 2016).  <b>E2:</b> Es un “concepto en construcción que busca la equidad social de los pueblos indígenas frente al pueblo blanco mestizo, que asume el poder político en los países” (Muenala, 2016).  <b>E3:</b> “Es un proceso de interacción social entre grupos de personas con identidades y manifestaciones culturales diferentes en un marco de entendimiento y respeto mutuo” (Echeverría, 2016).</p>	<p><b>E1:</b> La interculturalidad “se resume en respeto a las diferencias” promoviendo la valoración y convivencia pacífica entre la población, dejando de lado las muestras de racismo (Yépez, 2016).  <b>E2:</b> Se trata de “la igualdad, integración y buen vivir entre los diferentes grupos humanos que existen en un territorio” (Quelal, 2016).  <b>E3:</b> Es “la mezcla de diferentes culturas que comparten sus costumbres, tradiciones y modos de vida propios de cada conjunto, logrando de esta manera entender y de algún modo valorar la riqueza cultural que cada pueblo posee” (Túquerres, 2016)</p>
<p><b>¿De qué forma se promueve la interculturalidad?</b></p>	<p><b>E1:</b> En primera instancia fomentando valores como el respeto y en segunda instancia fortalecimiento las propias identidades culturales, que se encuentran en coexistencia (Cachiguango, 2016).  <b>E2:</b> “Básicamente, respetando el planteamiento que vienen de los propios actores de los pueblos que buscan esa equidad social ausente en las actuales coyunturas socio políticas” (Muenala, 2016).  <b>E3:</b> Parte por el reconocimiento propio de la existencia de diversos grupos humanos, quienes componen un territorio culturalmente enriquecido (Echeverría, 2016).</p>	<p><b>E1:</b> Convocando “un encuentro cantonal con amplia participación de todos los sectores ciudadanos, donde se actualice el Plan de Vida cantonal, en el cual redefinamos nuestro norte y establezcamos metas conjuntas a mediano y largo plazo” (Yépez, 2016).  <b>E2:</b> Fomentando “actividades sociales, culturales, deportivas, conversatorios, etc.” Para promover la interculturalidad” (Quelal, 2016).  <b>E3:</b> Con “la creación de más programas y proyectos en los que se priorice en primer lugar la revalorización y fortalecimiento de la identidad del pueblo Kichwa, así como la creación de espacios en los que se practique el</p>

		intercambio de conocimientos, tradiciones, música, lengua” [...] (Túquerres, 2016).
<b>¿La población otavaleña fomenta y fortalece la interculturalidad?</b>	<p><b>E1:</b> Gracias a la iniciativa ciudadana se ha ido “creando y recreando sus estrategias culturales, hacia el fomento y fortalecimiento cultural desde sus convivencias, fruto por supuesto de la interrelación cultural que viven día a día” (Cachiguango, 2016).</p> <p><b>E2:</b> Desde el pueblo kichwa existen demandas que buscan su participación en los asuntos de interculturalidad. Su debilidad es que ha estado desordenada (Muenala, 2016).</p> <p><b>E3:</b> “Se nota una sinergia de la población otavaleña, entre indígenas y mestizos, por mejorar las relaciones de interacción social” (Echeverría, 2016).</p>	<p><b>E1:</b> “El rol de los ciudadanos en este proceso ha sido muy importante, pues han existido anteriormente grupos culturales, sociales, organizaciones que han venido aportando para este proceso de encuentro entre las culturas”. (Yépez, 2016).</p> <p><b>E2:</b> Existen algunas instituciones que por iniciativa propia fortalecen la interculturalidad. Como ejemplo está el Museo del Pueblo kichwa Otavalo (Quelal, 2016).</p> <p><b>E3:</b> “Los propios pueblos y la ciudadanía en general son quienes con recursos propios o buscando auspicios de otros organismos han ejecutado proyectos culturales en los que se puede vivir y compartir la interculturalidad” (Túquerres, 2016).</p>
<b>¿Otavalo es un referente intercultural en el país?</b>	<p><b>E1:</b> Otavalo posee reconocimiento nacional y en menor escala internacional, principalmente por “su riqueza artística, artesanal, musical, lingüística y paisajística, en la que conviven diversas culturas indígenas y no indígenas” (Cachiguango, 2016).</p> <p><b>E2:</b> Dentro de la anterior administración, se logró el reconocimiento como “Capital intercultural del Ecuador” (Muenala, 2016).</p> <p><b>E3:</b> “Otavalo es la población más importante del Ecuador en cuanto a grupos sociales que han fortalecido su cultura y ha trascendido las fronteras internacionales, lo que les ha permitido tener presencia en muchos países del mundo” (Echeverría, 2016).</p>	<p><b>E1:</b> El cantón en la actualidad tiene relevancia dentro y fuera del país, fruto de la presencia y expresión del pueblo kichwa Otavalo, el cual ha sabido ganarse esa distinción. Más no responde a una adecuada gestión intercultural promovida por las autoridades y funcionarios del GAD (Yépez, 2016).</p> <p><b>E2:</b> El reconocimiento de Otavalo se debe al pueblo kichwa, el cual ha dado valor al cantón Otavalo (Quelal, 2016).</p> <p><b>E3:</b> “Otavalo posee reconocimiento [...] puesto que es evidente que existe interacción y convivencia entre culturas y grupos de personas que comparten costumbres y otras condiciones” (Túquerres, 2016).</p>

PARTICIPACIÓN CIUDADANA		
<p><b>¿Las demandas socioculturales han sido atendidas e incorporadas en la gestión pública intercultural?</b></p>	<p><b>E1:</b> “Las peticiones de la sociedad no se han hecho presentes en la agenda pública, situación que demuestra la escasa participación interrelacionada entre gobernantes y gobernados a la hora de trabajar por la interculturalidad” (Cachiguango, 2016).</p> <p><b>E2:</b> Las autoridades “no han querido entender lo que es interculturalidad”. Esto como resultado de la ausencia de una participación activa entre todos los habitantes del cantón (Muenala, 2016).</p> <p><b>E3:</b> Desconoce los procesos, planes y proyectos que se han elaborado y ejecutado en el cantón (Echeverría, 2016).</p>	<p><b>E1:</b> Los líderes otavaleños no han sabido direccionar las demandas y por eso el GAD las ha olvidado. Además, el equipo consultor y asesor de la actual administración desconoce una visión conjunta e inclusiva de la sociedad (Yépez, 2016).</p> <p><b>E2:</b> No han sido atendidas las demandas ciudadanas y es necesario “programar actividades en donde se genere espacios de convivencia intercultural” (Quelal, 2016).</p> <p><b>E3:</b> “Considero que no existe apoyo por parte del GAD Otavalo para la ejecución de programas o proyectos de interculturalidad, puesto que ninguno se ha hecho visible o no se ha dado a conocer” (Túquerres, 2016).</p>
<p><b>¿Qué mensaje dejaría para la administración actual?</b></p>	<p><b>F1:</b> “Para tener y garantizar un éxito en la gobernanza y la gestión pública intercultural, es importante hacer un trabajo participativo y coordinado, mediante el involucramiento de toda la población tanto urbana como rural del cantón” (Cachiguango, 2016).</p> <p><b>F2:</b> “La actual administración debe regresar a ver la interculturalidad “como una necesidad de equidad social, pero previo a una capacitación sobre el tema”. Mientras que Echeverría prefirió no expresar ningún mensaje” (Muenala, 2016).</p> <p><b>F3:</b> Prefirió no expresar mensaje alguno (Echeverría, 2016).</p>	<p><b>F1:</b> Recordar a la administración “el cumplimiento de los compromisos asumidos en campaña que difundan el plan de gobierno local y que redireccionen las políticas públicas en enfoque intercultural [...], que beneficien a todos los sectores que hacemos Otavalo [...]” (Yépez, 2016).</p> <p><b>F2:</b> “La responsabilidad es de todos y todas, no solo de las autoridades y funcionarios municipales. Sin un verdadero plan de involucramiento y desarrollo es muy difícil vencer los problemas sociales que tiene Otavalo. Desarrollo no solo es participar en los presupuestos participativos de los GADS cantonal, parroquial y provincial [...]” (Quelal, 2016).</p> <p><b>F3:</b> La población local puede encargarse de fomentar la interculturalidad y las autoridades</p>

		y funcionarios deberían promover acciones para que la misma se fortalezca (Túquerres, 2016).
<b>GESTIÓN PÚBLICA INTERCULTURAL 2014-2016</b>		
¿Cuáles son las acciones interculturales emprendidas por parte de la administración actual?	<p><b>E1:</b> No existen verdaderas acciones propuestas por la actual administración en beneficio de la interculturalidad. “Apenas existen pequeños proyectos o programas que dan un apoyo insuficiente [...]” (Cachiguango, 2016).</p> <p><b>E2:</b> “No hay acciones que se hayan realizado al respecto, salvo la creación de un área o departamento para indígenas, pero sin ningún poder de decisión o de aplicación de temas interculturales. Eso no es hacer interculturalidad” (Muenala, 2016).</p> <p><b>E3:</b> Desconoce las acciones municipales en esta materia, además de la organización de las festividades y apoyo a comerciantes locales (Echeverría, 2016).</p>	<p><b>E1:</b> “Realmente en el período 2014-2016 no se han ejecutado acciones planificadas para fortalecer la interculturalidad en la población en general”. Es más, en su opinión existe racismo en el GAD, puesto que, el alcalde actual, en un discurso dentro de su campaña, habría demostrado su malestar con la anterior administración sosteniendo que ya “basta de indios” (Yépez, 2016).</p> <p><b>E2:</b> Desconoce las acciones propuestas por la administración municipal en este campo (Quelal, 2016).</p> <p><b>E3:</b> La actual administración “ha realizado algunos proyectos que de alguna manera propician el desarrollo de actividades que incentivan la práctica de la interculturalidad. Sin embargo, no son los suficientes” (Túquerres, 2016).</p>
¿Qué se debería incorporar para beneficiar la interculturalidad dentro del GAD Otavalo?	<p><b>E 1:</b> “Iniciar un proceso de sensibilización, difusión y capacitación de conceptos y fundamentos de temática intercultural a partir de las autoridades municipales, funcionarios y técnicos municipales, que tienen la responsabilidad de fomentar la interculturalidad en el cantón, partiendo por espacios educativos, institucionales, barriales y comunitarios de todo el cantón” (Cachiguango, 2016).</p> <p><b>E2:</b> Concretar la elaboración y ejecución de “un programa completo que nazca de un consenso entre los pueblos” (Muenala, 2016).</p>	<p><b>E 1:</b> Partir por un diálogo impulsado “con voluntad política” donde la población local tome el poder de decisión y a través del diálogo se emprendan unas políticas y programas en pro del fomento y fortalecimiento intercultural (Yépez, 2016).</p> <p><b>E2:</b> “Todas las actividades que se quiera realizar para fortalecer la interculturalidad deben ser incluyentes (indígenas, mestizos, negros). Llegar lo más cerca posible; es decir, a los barrios, comunidades, organizaciones sociales; en donde todos y todas tengamos la posibilidad de</p>

	<p><b>F3:</b> “Es necesario generar espacios de diálogo [...] permanentes para exponer problemáticas antropológicas, con el propósito de que la ciudadanía tenga elementos para el entendimiento mutuo a partir de la aceptación de las diferencias” (Echeverría, 2016).</p>	<p>participar y aportar con nuevas ideas de cómo queremos ver a Otavalo en el presente” (Quelal, 2016).</p> <p><b>E3:</b> Impulsando un trabajo colaborativo con destinación de recursos económicos, y a la vez brindando apoyo e incentivando a personas con iniciativas innovadoras al respecto (Túquerres, 2016).</p>
<b>GOBERNANZA</b>		
<p><b>¿Existe interés del GAD Otavalo por el acto de gobernar dentro de la gestión pública intercultural?</b></p>	<p><b>E1:</b> La administración no refleja un interés por el acto de gobernar. Básicamente el problema radica en “el desconocimiento de conceptos, fundamentos y estrategias que deben tener tanto las autoridades como los funcionarios [...]” (Cachiguango, 2016).</p> <p><b>E2:</b> Existe desorganización interna en la administración; en principio, por la escasa voluntad política para estos temas, “salvo alguna pronunciación de la vicealcaldesa” (Muenala, 2016).</p> <p><b>E3:</b> La gobernanza se veía reflejada en las acciones de la anterior administración, ahora “ha variado mucho con la administración del actual alcalde” (Echeverría, 2016).</p>	<p><b>E1:</b> “El actual gobierno local transita sin pena ni gloria en el ejercicio del poder local. No le preocupa más que llenar de obras clientelares y sin planificación a la ciudad. Mucho peor, le preocupa el fortalecimiento de las relaciones sociales e interculturales” (Yépez, 2016).</p> <p><b>E2:</b> “Falta tomar decisiones y acciones sobre cómo hacerlo. La interculturalidad es muy compleja y requiere voluntades de todos y todas para alcanzar un buen vivir entre la diversidad cultural que tiene Otavalo” (Quelal, 2016).</p> <p><b>E3:</b> “No se evidencia acciones que permitan revalorizar, fortalecer y enriquecer la identidad de los pueblos, así como su riqueza cultural; para que de este modo se viva a plenitud la interculturalidad” (Túquerres, 2016).</p>
<p><b>¿Considera pertinente la adopción de un modelo de gobernanza en red por parte del GAD Otavalo?</b></p>	<p><b>F1:</b> Es fundamental que la administración se guíe bajo la práctica de un modelo de gobernanza que posibilite la participación entre diversos actores, donde la interacción, el debate, y la concertación, permitan llegar a establecer acuerdos comunes (Cachiguango, 2016).</p>	<p><b>E1:</b> Un modelo de gobernanza en red sería lo ideal, donde los diferentes sectores sociales, públicos y privados, a través de consensos, sean sujetos de poder, valorando el criterio individual en los asuntos interculturales (Yépez, 2016).</p> <p><b>E2:</b> “Debe ser elaborado de acuerdo a las necesidades de su</p>

	<p><b>F2:</b> Dentro de la gobernanza en red las acciones públicas serán el resultado de “un trabajo planificado apuntado a los objetivos que se pretenda alcanzar” en lo referente a la interculturalidad (Muenala, 2016).</p> <p><b>F3:</b> Un “modelo de gobernanza en red contempla el trabajo conjunto con los esfuerzos combinados entre la administración pública, la sociedad civil, [...] en actividades adecuadamente articuladas y consensuadas” (Echeverría, 2016).</p>	<p>gente, del barrio y comunidades del cantón Otavalo, en donde todos caminemos en una sola dirección, en donde hombres y mujeres debemos ser los responsables del Otavalo que queremos” (Quelal, 2016).</p> <p><b>E3:</b> “Sería la parte fundamental para dirigir acciones favorables que contribuyan al fortalecimiento de la interculturalidad en el cantón, porque es desde las autoridades que se debe tener iniciativa, direccionar y ejecutar los programas y proyectos de este ámbito” (Túquerres, 2016).</p>
--	---	--

Fuente: Población entrevistada, 2016

### Análisis

La interculturalidad, desde la visión de expertos y ciudadanos del común, permite varias aproximaciones a su definición y ámbito de actuación. En otras palabras, esta categoría revela formas cambiantes de comprender la sana convivencia en un escenario étnico. Queda claro que, para los entrevistados, este fenómeno converge en lo público, en lo privado, en la educación y en otros campos del entorno sociocultural. Probablemente, en Otavalo estas especificaciones se ponen de manifiesto a partir de la propia conformación de su colectividad, que, por su condición de plurinacional, es garante de una identidad propia definida por una constante interacción (Walsh, 2009). En palabras de los entrevistados entonces, los otavaleños deberán impulsar sus demandas y la administración pública se encargará de articularlas y juntos materializarlas.

Ahora bien, en Otavalo la gestión pública intercultural, según afirman los entrevistados, no ha sido trascendente y en cierta medida no ha atendido las demandas de los colectivos. Al mismo tiempo, aducen que la participación ciudadana ha tenido escaso protagonismo en la toma de decisiones, que conduzcan a la formulación y promulgación de políticas y programas en beneficio de la interculturalidad. En este sentido, cabe indicar que la administración acordó la contratación de la consultora *Centro Latinoamericano de Estudios Políticos -CELAEP-* para el diseño del PDOT; institución que, en consideración de los entrevistados, tomó como base la información proporcionada por el GAD, sin considerar las peticiones de los otavaleños. Aspectos que dejan en

entredicho la legitimidad del proceso por el cual se rige la interculturalidad en el cantón desde lo público.

Para Fernando Antezana, teórico de la interculturalidad, en su libro *Gestión Pública Intercultural*, sostiene que: “La interculturalidad es un tema transversal ineludible a todos los principios. [...] permite crear el ambiente y escenarios para relaciones sociales interculturales” (Antezana, 2008: 176). Por lo tanto, la democracia, transparencia, trabajo y la naturaleza, salud y educación, arte y cultura, serán los elementos de una eficaz gestión intercultural (Antezana, 2008). Bajo esta concepción, los entrevistados consideran que el trabajo en red posibilitará la interacción, interdependencia y cooperación entre involucrados, dejando de lado las tradicionales formas de gobernar y tendiendo más bien a la formulación de mecanismos de gestión pública que den origen de manera efectiva a políticas, programas y proyectos resultantes con el beneplácito de la administración municipal y el tejido social.

Con base en los tres hallazgos anteriormente descritos, se propuso un modelo de gobernanza en red y/o red de gobernanza que podría ser adoptado por la actual administración para el período 2017-2019. Esta iniciativa parte como una apuesta por mejorar la gestión pública intercultural en el GAD Otavalo, de manera que la responsabilidad por fomentar y fortalecer la interculturalidad en el cantón no se encuentre únicamente a cargo de las autoridades y funcionarios municipales, sino más bien que se tenga en cuenta la plena participación de diversos actores como entes de poder. De esta forma, la toma de decisiones conjuntas, consensuadas y cooperativas darán como resultado un quehacer intercultural consistente en el tiempo que además de salvaguardar la cultura, se disminuyan los posibles conflictos que han de presentarse en este escenario diverso.

De este modo, el enfoque de la gobernanza local revaloriza el papel de la participación ciudadana en los procesos de toma de decisiones, frente al enfoque de la nueva gestión pública que presta una mayor atención a los productos, resultados e impactos de la gestión municipal. La gobernanza local se ha querido presentar como un nuevo paradigma (legitimador de la acción gubernamental) que crea “escenarios ganadores” para todos los actores municipales implicados, que sin reemplazar al de la nueva gestión pública ni a la gestión basada en aplicación de modelos de excelencia, intenta poner de manifiesto las limitaciones que poseen los enfoques provenientes del *management* a la hora de aplicarse al sector público (Natera 2005: 776)

Antonio Natera, teórico en ciencias políticas señala que: “La gobernanza excede, pues, la idea de “gobierno” local en sentido estricto, ya que la acción de gobernar no sólo se restringe a la organización municipal, sino que se extiende a otros actores públicos, privados, individuales o institucionales: los ciudadanos individualmente considerados, el sector empresarial, el sector voluntario, los medios de comunicación social, niveles superiores gubernamentales o parlamentarios y otras entidades locales” (Natera 2005: 777). Bajo estas consideraciones el nivel de gobierno local, debe trazar un camino donde la objetiva corresponsabilidad entre diversos segmentos de la sociedad dentro del curso político-administrativo, sea el punto de partida para la acción pública.

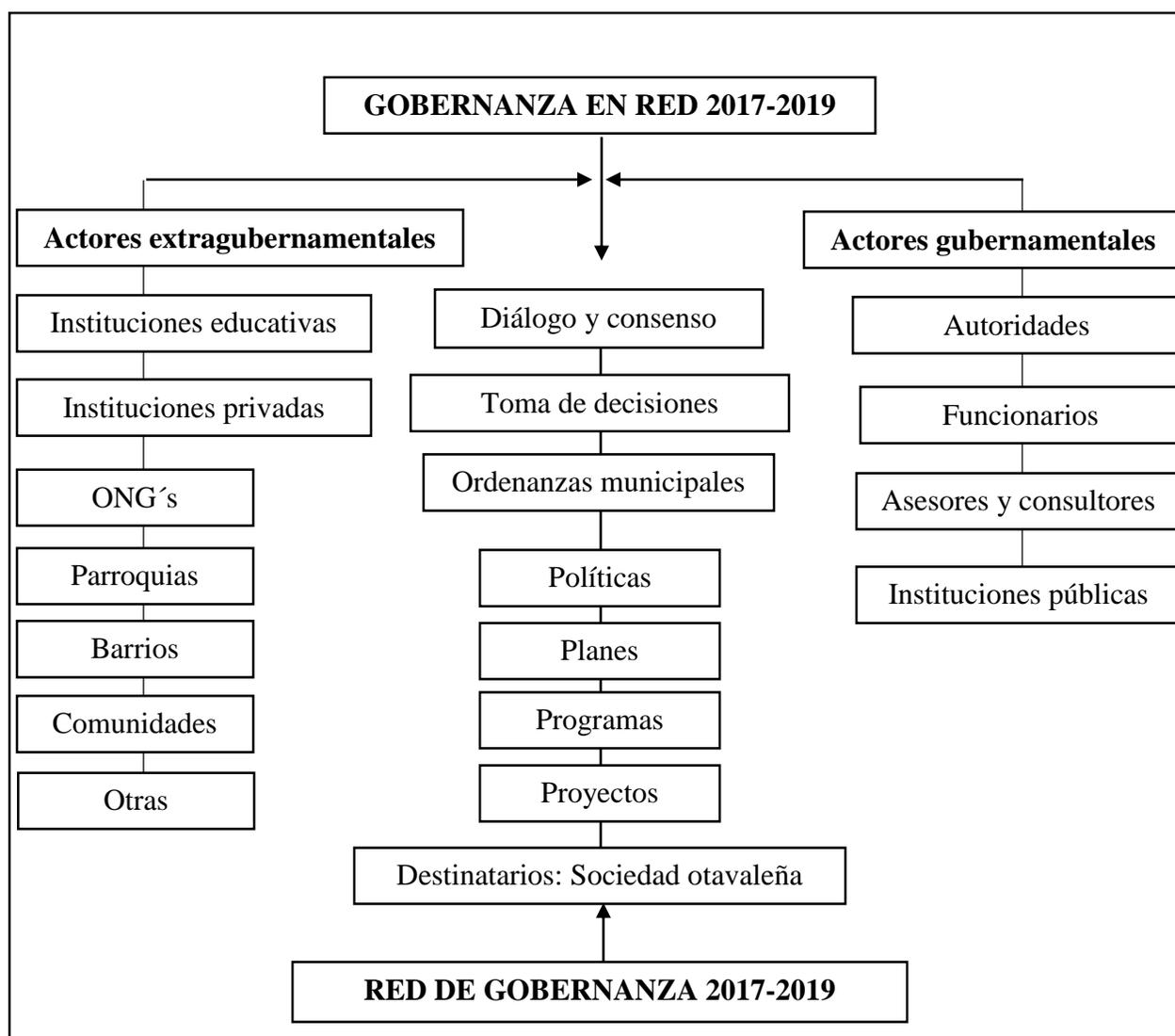
Como se ha apuntado anteriormente, la gobernanza es “el conjunto de normas, principios y valores que pautan la interacción entre actores que intervienen en desarrollo de una determinada política pública” (Cerillo, 2005: 23). Ahora bien, la gobernanza en red o red de gobernanza es un modelo que hace énfasis en la cooperación entre el Estado, la sociedad civil y otras organizaciones públicas y privadas quienes forman una red de interacción e interdependencia que converge en políticas y programas públicos de beneficio común. La clave del éxito de este modelo de gobernanza radica en la *red de actores* que establece relaciones no jerárquicas por naturaleza y entre los cuales intercambian recursos en busca de intereses colectivos dentro de un ámbito de cooperación mutua entre sí (Cerillo, 2005).

Las ventajas de las relaciones en red suelen estar intrínsecas en aquellas capacidades de diálogo y consenso de sus actores que “(a) permiten acceder a una variedad mayor de fuentes de información; (b) ofrecen mayores oportunidades de aprendizaje; (c) ofrecen bases más flexibles y estables para la coordinación y el aprendizaje interactivo; (d) representan mecanismos adecuados para la creación y el acceso al conocimiento tácito” (Prats, 2004: 91). Por lo visto, el aporte de diversos entes sociales dentro de la gobernanza en red es integral, es decir, brinda un conglomerado de beneficios que recurrentemente se traducen en acciones públicas para la consecución de objetivos sociales.

Así entonces, una gobernanza en red se justifica en el diálogo, la comunicación, la conectividad administrativa y técnica entre los distintos niveles o instancias de la administración del cantón,

junto a la plena participación de la sociedad civil. Es decir, la red de gobernanza permite que las autoridades y funcionarios municipales, así como el conglomerado social tanto individual como colectivo tengan la plena libertad de gobernar desde el centro a la periferia y viceversa (Leyva 2013). Como bien se presenta en la gráfica siguiente.

**Gráfico 2: Gobernanza en red/red de gobernanza**



Fuente: Elaboración propia.

Para resumir, la red de gobernanza es una disposición para democratizar la gestión pública en tanto que construye una perspectiva de corresponsabilidad y compromiso en toda la red de actores y escenarios de la vida colectiva. De esta forma, la red de gobernanza posibilita la relación de confianza y democratiza las relaciones entre los distintos actores sociales y políticos, para este caso, en el GAD de Otavalo. En esta tónica, la gestión pública también genera una red, al crear eficiencia y seguridad administrativa. “Desde esta perspectiva, teniendo en cuenta que el rendimiento de un sector determinado depende cada vez más del modelo organizativo interno y del tipo de red de relaciones con los actores externos, el desarrollo de las capacidades organizativas y de gestión de estos procesos deviene un factor clave a la hora de conseguir una gestión pública eficiente” (Morata y Hanf, 2000: 5).

Para el caso concreto del GAD de Otavalo, este modelo de gobernanza permitirá que las decisiones a tomarse, sean estrictamente el resultado de un proceso de interacción, interdependencia y cooperación mutua entre los diversos actores tanto públicos como privados que llegan a tomar protagonismo dentro de la gestión pública intercultural. En su primera etapa, el modelo tendrá una duración de dos años, (tiempo que resta para cumplir el período de la actual administración municipal) y posteriormente, se realizará una evaluación, donde los resultados obtenidos determinarán el éxito o fracaso del modelo.

El trabajo en red dará por sentada la inclusión de aquellas demandas expuestas por la ciudadanía y que la administración no había atendido. Entonces, el GAD de Otavalo deberá reflejar la contribución entre gobernantes y gobernados promulgando instrumentos de intervención pública como: incorporación de ordenanzas municipales que reconozcan y legitimen por un lado, acciones en beneficio de la interculturalidad y por otro, la adopción de un modelo de gobernanza en red; segundo, que el PDOT contemple políticas y programas, a corto, mediano y largo plazo; y tercero, que la evaluación del modelo de gobernanza se desarrolle con base en resultados concretos.

#### 4. Conclusiones

Desde una perspectiva heterogénea, la interculturalidad es reconocida como una variable de mediación cultural que posibilita la sana convivencia de la diversidad étnica en un escenario plurinacional como es el caso de Otavalo. Por lo tanto, los actores públicos deben considerar esta categoría dentro de los procesos de gobernanza y gestión pública. Con ello, no sólo se garantiza la inclusión intercultural en lo político, sino que, adicionalmente se promueven relaciones interpersonales con aceptación y respeto, entre entes pertenecientes a un mismo territorio.

El Gobierno Autónomo Descentralizado municipal de Otavalo 2014-2019, a través del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, formula proyectos y acciones encaminadas al quehacer intercultural del cantón; pero que, a la hora de efectivizarse, incurren en fallos provenientes de la escasa cultura política y administrativa que imposibilita la concreción de los mismos. Dejando como resultado, el apareamiento de brechas que separan lo que se pretende hacer y lo que realmente se hace; de esta forma, la subjetividad tiene más protagonismo que la efectividad. Situación particularmente conocida como “eficacia simbólica del derecho” (García, 2014).

Con lo expuesto hasta aquí, la gobernanza no ha contribuido a la gestión pública intercultural en el período 2014-2016; debido a tres factores de fondo. Primero, porque el modelo de gobernanza empleado por la administración cantonal, se caracteriza por la idea del autogobierno, que, al ser unidireccional, no admite la influencia desde la sociedad (Kooiman, 2004). Segundo, porque la participación ciudadana no ha tenido protagonismo en los procesos decisorios, como fiel muestra de una democracia participativa. Tercero, porque la gestión intercultural no cuenta con el respaldo de ordenanzas municipales y políticas que fomenten y fortalezcan la interculturalidad.

Finalmente, para que la gobernanza pueda ser efectiva en la gestión pública intercultural 2017-2019, es necesario que la actual administración adopte un trabajo en red que actúe bajo la noción de corresponsabilidad. Donde los principios de democracia participativa, transparencia, eficacia y eficiencia, promueva diálogos en constante cooperación, interrelación e interdependencia con otros actores civiles. Esta práctica permitirá que la toma de decisiones sea direccionada a la formulación de ordenanzas municipales y a la ejecución de políticas, programas y proyectos con miras a fomentar y fortalecer la interculturalidad.

## Marco referencial

Aguilar, L. (2007). *El aporte de la Política Pública y de la Nueva Gestión Pública a la Gobernanza*. Recuperado de <http://siare.clad.org/revistas/0057201.pdf>

Álvarez Collazos, A. y Chila Vélez, S. (2008). *Gestión de las Organizaciones Públicas*. Recuperado de [http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2015/08/3ges\\_\\_org\\_publicas.pdf](http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2015/08/3ges__org_publicas.pdf)

Anderson, B. (1993). *Comunidades Imaginadas. Reflexiones sobre el origen y la difusión del nacionalismo*. México. Fondo de Cultura Económica.

Antezana Urqueta, F. (2008). *Gestión Pública Intercultural*. Recuperado de <http://www.bivica.org/upload/gestion-publica-intercultural.pdf>

Blog Nacionalidades y Pueblos del Ecuador. (2013). *Ecuador: País Plurinacional e Intercultural*. Recuperado de <http://gruposetnicosecu.blogspot.com.co/2013/04/ecuador-pais-plurinacional-e.html>

Cachimuel Alfusi, R. (2009). *¿Es posible conciliar los derechos colectivos y los derechos individuales en la justicia indígena en el Ecuador?*. (Tesis de Maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito.

Cárdenas, L. (2009). *Comunicación y construcción de ciudadanía. Aportes para el desarrollo*. Madrid: Catarata.

Cerillo A. (2005). *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. Madrid: Instituto Nacional de administración pública.

Constitución Política de la República del Ecuador [Const.]. (2008). *Artículo 1*.

Contreras Guala, C. (2003). *El gesto performativo de la fundación. La proclamación de la independencia*. Recuperado de [http://web.uchile.cl/vignette/cyberhumanitatis/CDA/texto\\_simple2/0,1255,SCID%253D7535%2526ISID%253D347,00.html](http://web.uchile.cl/vignette/cyberhumanitatis/CDA/texto_simple2/0,1255,SCID%253D7535%2526ISID%253D347,00.html)

Consejo Nacional de Competencias. (2014). *Gobernanza Local*. Recuperado de <http://www.competencias.gob.ec/fortalecimiento-institucional/redes/gobernanza-local/>

- Dietz, G. y Mateos Cortés, L. (2013). *Interculturalidad y educación intercultural en México: Un análisis de los discursos nacionales e internacionales en su impacto en los modelos educativos mexicanos*. México. Secretaría de Educación Pública, 1era. Edición.
- García Villegas, M. (2014). *Eficacia simbólica del Derecho. Ideas para una sociología política del campo jurídico en América Latina*. Colombia: IEAPRI. 2da Edición.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.
- Instituto Nacional de Estadística y Censo del Ecuador. (2010). *Población y Demografía*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Kooiman, J. (2004). *Governing as Governance*. Revista Instituciones y Desarrollo N° 16 (2004) págs. 171-194. Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya, Comte d'Urgell, 240 3-B 08036 Barcelona, España.
- La hora.com. (06/11/2003). *Otavalo "capital intercultural del Ecuador"*. Recuperado de [http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1000203683/-1/Otavalo\\_%26quot%3BCapital\\_intercultural\\_del\\_Ecuador%26quot%3B.html#.V8ZQB DWiPHE](http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1000203683/-1/Otavalo_%26quot%3BCapital_intercultural_del_Ecuador%26quot%3B.html#.V8ZQB DWiPHE)
- Lalander, R. (2009). *Dilema intercultural y Lucha indígena en Otavalo, Ecuador*. Recuperado de <https://mail.google.com/mail/u/0/#search/amayasa%40eafit.edu.co/15700d8828011e2d?projector=1>
- Leyva, S. (2013). *La ciencia política en Colombia: ¿una disciplina en institucionalización?*. Medellín: Pregón S.A.S.
- Losada, R. y Casas, A. (2009). *Enfoques para el análisis político: Historia, epistemología y perspectivas de la ciencia política*. Colombia. 1era. Edición.
- Mendoza Coria, M. (2012). *La plurinacionalidad desde la visión de los pueblos originarios*. Recuperado de <http://www.cipsoruro.org/index.php/boletineslista/98-plurinacionalidad-pueblos-originarios>
- Monje Álvarez, C. (2011). *Metodología de Investigación cuantitativa y cualitativa. Guía Didáctica*. Recuperado de [http://congreso enfermeria.com/2016/sites/default/files/styles/monjecarlosarturo-guiadidacticametodologiadelainvestigacion\\_1421658502527.pdf](http://congreso enfermeria.com/2016/sites/default/files/styles/monjecarlosarturo-guiadidacticametodologiadelainvestigacion_1421658502527.pdf)

- Morata, F. y Hanf, K. (2000). *Gestión pública y redes de políticas públicas: la gobernación del medio ambiente en Cataluña*. Recuperado de: [http://www.icps.cat/archivos/WorkingPapers/WP\\_I\\_182.pdf?noga=1](http://www.icps.cat/archivos/WorkingPapers/WP_I_182.pdf?noga=1)
- Natera Peral A. (2005). *Nuevas estructuras y redes de gobernanza*. Recuperado de <http://www.ejournal.unam.mx/rms/2005-4/RMS005000404.pdf>
- Peters, G. y Pierre, J. (2002). *Gobernanza en niveles múltiples: Un pacto fáustico*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=59916901>
- Gobierno Autónomo Descentralizado [GAD] del cantón Otavalo. (2015). *Actualización y complementación del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Otavalo de la Provincia de Imbabura*.
- Posso, M. (2013). *Proyectos, Tesis y Marco Lógico*. Ecuador: Editorial Noción Imprenta
- Prats, J. (2004). *Las transformaciones de las administraciones públicas de nuestro tiempo*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Rivera, J., Arellano, R., y Molero, V. (2000). *Conducta del consumidor*. Madrid: Editorial ESIC.
- Rousseau, J. J. (1999). *El Contrato social o principios de Derecho Político*. Recuperado de <http://www.enxarxa.com/biblioteca/ROUSSEAU%20El%20Contrato%20Social.pdf>
- Sánchez Durá, N. (2012). *Actualidad del Relativismo Cultural*. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/desacatos/n41/n41a2.pdf>
- Sánchez González, J. J. (2001). *Gestión Pública y Governance*. México: Instituto de Administración Pública del Estado de México, 1era. Edición.
- Sartorello, S. C. (2016). *Política, epistemología y pedagogía: el método inductivo intercultural en una escuela tseltal de Chiapas, México*. Recuperado de <http://liminar.cesmecca.mx/index.php/r1/article/view/427/424>
- Schavelzon, S. (2015). *Plurinacionalidad y Vivir Bien/Buen Vivir*. Quito: editorial Abya Yala, 1era. Edición.
- Serrano, C. y Acosta, P. (2011). *El proceso de descentralización en el Ecuador proyecto gobernanza subnacional para el desarrollo territorial en los andes*. Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/C60A0C64F68CC0C805257E0A007A3DFA/\\$FILE/1359645988AndeanSystemofBasins.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/C60A0C64F68CC0C805257E0A007A3DFA/$FILE/1359645988AndeanSystemofBasins.pdf)

Smith, A. (2004). *Nacionalismo*. España: Alianza. P. 28.

Tello Rozas, Pilar. (2009). *Institute for democracy and electoral assistance: Gestión Pública*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/9506FA981DDF086405257C2B0056BEF1/\\$FILE/Gesti%C3%B3n\\_P%C3%BAblica.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/9506FA981DDF086405257C2B0056BEF1/$FILE/Gesti%C3%B3n_P%C3%BAblica.pdf)

Tylor, Edward B. (1995). “*La ciencia de la cultura*”. En: Kahn, J. S. (comp.). Anagrama. Barcelona.

Vázquez Ceballos, C.A. (2014). *Gobernanza y redes de política pública: Un estudio de la vinculación del gobierno, actores público-sociales y privados en un área local turística*. Recuperado de <http://www.remap.ugto.mx/index.php/remap/article/viewFile/73/67>

Walsh, C. (2008). *Interculturalidad, Plurinacionalidad y Decolonialidad: Las Insurgencias Político-epistémicas de refundar el Estado*. Recuperado de <http://www.revistatabularasa.org/numero-9/08walsh.pdf>

Walsh, C. (2009). *Interculturalidad, estado, sociedad: luchas (de) coloniales de nuestra época*. Ecuador: Ediciones Abya Yala.