



República del Ecuador

**Instituto de Altos Estudios Nacionales
La universidad de Posgrado del Estado**

**Maestría en Gestión Pública
Cohorte (2022-2023)**

Escuela de Gobierno y Administración Pública

Tema:

Permanencia de Directivos Públicos y su relación con el desempeño laboral en entidades operativas desconcentradas del Ministerio de Cultura y Patrimonio

Autor:

Paula Camila Vásquez Coronel

Quito D.M., noviembre 2025



IAEN
Universidad
de posgrado
del Estado

No. 426-2025

ACTA DE GRADO

En el Distrito Metropolitano de Quito, hoy 18 de noviembre de 2025, PAULA CAMILA VASQUEZ CORONEL, portadora del número de cédula: 1725165706, EGRESADA DE LA MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA 2023 - 2024 mayo, se presentó a la exposición y defensa oral de su ARTÍCULO CIENTÍFICO DE ALTO NIVEL, con el tema: "PERMANENCIA DE DIRECTIVOS PÚBLICOS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN ENTIDADES OPERATIVAS DESCONCENTRADAS DEL MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO", dando así cumplimiento al requisito, previo a la obtención del título de MAGÍSTER EN GESTIÓN PÚBLICA.

Habiendo obtenido las siguientes notas:

Promedio Académico:	9.20
Trabajo Escrito:	8.25
Defensa Oral:	9.25

Nota Final Promedio:	8.93
-----------------------------	-------------

En consecuencia, PAULA CAMILA VASQUEZ CORONEL, se ha hecho acreedora al título mencionado.

Para constancia firman:

Jesús David Salas Betín
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Gabriel Francisco Cevallos Martinez
MIEMBRO DEL TRIBUNAL
Jenny Chachita Cedeño Alcivar
MIEMBRO DEL TRIBUNAL
Mgs. Estefanía Yadir Morillo Erazo
DIRECTORA DE SECRETARÍA GENERAL

Declaración y autoría de derechos patrimoniales

Yo, Paula Camila Vásquez Coronel, portador/a de la cédula de ciudadanía o pasaporte No. 1725165706, autor/a del trabajo de titulación titulado Permanencia de Directivos Públicos y su relación con el desempeño laboral en entidades operativas desconcentradas del Ministerio de Cultura y Patrimonio, correspondiente al programa de

Maestría en Gestión Pública, declaro que el presente trabajo es original, de mi exclusiva autoría y de mi absoluta responsabilidad, asumiendo plenamente las ideas, análisis, interpretaciones, resultados, conclusiones, fuentes y procedimientos metodológicos desarrollados en él.

Declaro que, las fuentes de información constantes en el presente trabajo de titulación como libros, artículos, páginas web y demás datos, se encuentran debidamente identificados con su respectivo crédito e incluidos en las, referencias, citas y bibliografía de acuerdo a las normas académicas y éticas aplicables.

Declaro, además, que el trabajo no incurre en plagio, autoplagio ni en ninguna falta a la honestidad académica, ni infracción de derechos de propiedad intelectual de ninguna persona o entidad, y que me sujeto a la normativa interna del IAEN y a la legislación ecuatoriana vigente en materia de propiedad intelectual. Por tanto, asumo la responsabilidad de cualquier reclamación o posible litigio respecto a los derechos de propiedad intelectual derivados del contenido y presentación del trabajo de titulación, exonerando al Instituto de Altos Estudios Nacionales.

En virtud de lo anterior, cedo de manera libre, expresa, irrevocable y a título gratuito al Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN) la totalidad de los derechos patrimoniales de autor sobre el presente trabajo de titulación, para que pueda utilizarlo, reproducirlo, transformarlo, adaptarlo, desarrollarlo, integrarlo, comercializarlo, licenciarlo, transferirlo y explotarlo económica y estratégicamente, total o parcialmente, en cualquier formato, soporte o modalidad, incluidos libros, plataformas, modelos, programas, sistemas, productos editoriales, tecnologías, cursos, contenidos digitales u otros desarrollos de carácter académico, científico, tecnológico o comercial, conservando yo únicamente mis derechos morales como autor/a, conforme a lo establecido en el Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.

Para constancia, firmo esta declaración con fecha 18 de noviembre del 2025.

Firma:



Dedicatoria

Este trabajo es dedicado a mi familia, en especial a mi hermana Romina, quien con su apoyo y compañía me motiva a diario.

ÍNDICE

RESUMEN.....	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN	8
MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL.....	11
ANÁLISIS DE LA PERMANENCIA DE DIRECTIVOS EN LA EFICACIA Y EFICIENCIA DE LA GESTIÓN CULTURAL.....	11
CUESTIONES CONEXAS A LA PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS CULTURALES	13
LA INTEGRACIÓN DE LA CULTURA EN LAS POLÍTICAS PÚBLICAS: ENTRE LA ADMINISTRACIÓN Y LA GESTIÓN CULTURAL.	15
EL IMPACTO DE LA ROTACIÓN DE DIRECTORES EN LA COHESIÓN ARTÍSTICA Y LA IDENTIDAD DE LAS ORQUESTAS SINFÓNICAS	17
METODOLOGÍA.....	20
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	23
EVOLUCIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS DIRECTIVOS EJECUTIVOS DE LAS ORQUESTAS SINFÓNICAS DEL MCYP SEGÚN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS, LA INCIDENCIA DE LA PERMANENCIA EN EL CARGO EN EL PERIODO 2015-2018.....	23
CONCLUSIONES	35
REFERENCIAS.....	38

RESUMEN

El presente trabajo investigativo analiza en el periodo 2015-2018 la permanencia de los directivos y su relación con el desempeño en las Orquestas Sinfónicas, como Entidades Operativas Desconcentradas del Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador. Para el efecto, se utilizó una metodología cualitativa que incluyó el análisis documental, la aplicación de entrevistas semiestructuradas y se utilizaron indicadores presupuestarios, en el marco del enfoque de Gestión por Resultados, para la evaluación de la gestión. En el periodo analizado, los resultados mostraron una relación entre la permanencia en el cargo de los directores y la eficiencia en la gestión, revelando que los directivos que tienen un mayor tiempo en sus cargos implementan estrategias que favorecen la sostenibilidad y desarrollo de proyectos culturales, así como la optimización de recursos, contribuyendo positivamente a la gestión institucional a corto y largo plazo.

Palabras clave: Desempeño laboral, directivos públicos, rotación laboral, permanencia en el puesto, aprendizaje

ABSTRACT

This research analyzes the tenure of executives and its relationship with performance in symphony orchestras, as decentralized operating entities of the Ministry of Culture and Heritage of Ecuador, during the period 2015-2018. To this end, a qualitative methodology was used that included document analysis, semi-structured interviews, and budget indicators, within the framework of the Results-Based Management approach, to evaluate management. During the period analyzed, the results showed a relationship between the permanence of directors in their positions and management efficiency, revealing that managers who have been in their positions for longer periods of time implement strategies that favor the sustainability and development of cultural projects, as well as the optimization of resources, contributing positively to institutional management in the short and long term.

Keywords: Job performance, public managers, job turnover, tenure in office, learning

INTRODUCCIÓN

La rotación de personal suele emplearse por los gobiernos de turno como un mecanismo para designar directivos públicos afines a su línea política o de confianza (Aguilar, 2016). Cabe mencionar que, en las organizaciones jerárquicas, el poder reside en los principales y altos ejecutivos. Con la rotación de los directivos públicos, las personas en el poder buscan designar responsabilidades a otras, esperando que se cumpla su línea política en una determinada función pública. Sin embargo, también, la rotación podría perseguir que nadie permanezca en el poder el tiempo suficiente para afianzarse políticamente (Fernández & Bravo, 2025).

En el Ecuador, el sistema político de régimen presidencialista, parte del control sobre la administración pública, y tanto el presidente como los ministros de Estado tienen facultades para la nominación, selección y remoción de funcionarios. Incluso, los ministros son competentes para nombrar funcionarios en puestos de la gestión pública denominados de “libre remoción”, esto, porque en dichos procesos no es necesaria la autorización del presidente de la República, salvo los casos expresamente señalados en leyes especiales (Rodríguez, 1987).

En las instituciones públicas, se estipulan en los diferentes niveles de gobierno los nombramientos en puestos directivos, que son catalogados de libre remoción, lo que provoca cambios en el personal que se ejecutan desde la máxima autoridad hasta directores de áreas adjetivas, sustantivas y funcionarios con jerarquías menores, que incluyen a las entidades operativas desconcentradas (Sánchez, 2017). Esto afecta los niveles de rotación, que acorde con Chiavenato (2011) están determinados por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización de manera indirecta un factor influyente en cuanto a la demanda de recursos, puesto que, se incurre en costos tangibles e intangibles. Junto con estos costos aparecen también otros problemas asociados, tales como el desequilibrio de las estructuras sociales y organizativas, de conocimientos y de comunicación de la organización que pueden conllevar a la salida de personal, generando así un círculo vicioso.

Aunque en las organizaciones la rotación laboral puede jugar un papel importante, al brindar exposición ante un nuevo entorno para explorar y aprender a hacer frente a las necesidades, estudios de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), determinan que una alta rotación en la función pública puede suponer el incumplimiento y la discontinuidad de los objetivos planteados y planificados en los diversos niveles de gobierno (Leiva, 2012). En este sentido, Garnier (2015) determina:

Si bien la rotación en niveles directivos en la función pública permite la incorporación, aplicación y cumplimiento de los planes de gobierno impuestos por las autoridades de turno, por otro lado, la pérdida de un funcionario valioso es disfuncional ya que implica disminución de la eficacia

general de la institución. (p. 48)

Por ello, cabe tomar en cuenta que, en Latinoamérica la rotación continua en los niveles directivos es un problema frecuente, lo que implica un riesgo que genera debilidad institucional. Y orilla a que las instituciones tengan que enfrentarse a problemas de adaptación del nuevo personal a las exigencias del trabajo; y afectación directa en el ciclo de prestación del servicio y el grupo de trabajo conformado para una actividad en común.

La alta rotación del personal interrumpe la planificación preestablecida, incrementa los tiempos programados y puede llegar a reducir la eficiencia. De acuerdo con el estudio realizado por Noriega, et al. (2019) la contratación y los continuos cambios en los puestos directivos representan una contrariedad de gran magnitud para las instituciones, pues sin duda, limita el desarrollo eficiente que se desearía tener, ya que la productividad de la institución se ve significativamente afectada.

La relación entre rotación y desempeño es determinante, ya que tanto un alta como una baja rotación influyen directamente en los resultados de una organización, incluso cuando se designa un nuevo directivo, suelen transcurrir varios meses antes de que adquiera el mismo nivel de conocimiento y dominio del cargo, lo que debilita temporalmente el desempeño institucional.

Según el estudio de Navarro (2022), la rotación y el desempeño mantienen un vínculo estrecho; cuando el índice de rotación es muy bajo, se produce estancamiento y envejecimiento del personal; mientras que cuando es muy alto, se genera inestabilidad que afecta el funcionamiento de la organización. Este problema resulta aún más crítico cuando la rotación se da en niveles directivos, ya que, por la relevancia de sus funciones, lo ideal sería que los titulares gocen de un periodo de gestión coherente que les permita consolidar procesos y fortalecer la administración pública (Jara y Cedeño, 2019).

La rotación frecuente de directivos no solo afecta la estabilidad institucional, también afecta la capacidad de implementar y ejecutar políticas, estrategias y medidas públicas, ya que cada cambio requiere tiempo para adaptarse y reorganizar procesos. Como señala Longo (2008), la puesta en marcha de estas políticas demanda continuidad y periodos prolongados de gestión; sin embargo, en la esfera del talento humano, no existe una identificación sistemática y homogénea respecto a los movimientos de personal que permita medir con precisión su impacto en la calidad del servicio (Bañón, 2014).

En la gestión, en el caso de estudio latinoamericano, una de las modalidades que se está considerando para evaluar o controlar el cometido dentro de la administración pública es la gestión por resultados (Reina, 2017). Esta modalidad se basa en la planeación y ejecución de

estrategias objetivas, y percibir cómo se cumplen dentro de un determinado plazo de tiempo. Lo que resulta un instrumento útil para este estudio que indaga sobre cómo la permanencia en el cargo y la rotación influye en el desempeño laboral en entidades operativas desconcentradas del Ministerio de Cultura y Patrimonio.

Al respecto, las Orquestas Sinfónicas en Ecuador son de naturaleza pública y funcionan como Entidades Operativas Desconcertadas del Ministerio de Cultura y Patrimonio. Estas son: Orquesta Sinfónica Nacional de Ecuador (OSNE), Orquesta Sinfónica de Cuenca (OSC), Orquesta Sinfónica de Guayaquil (OSG) y Orquesta Sinfónica de Loja (OSL). La OSNE es la primera institución musical del país y la más alta representante de la música académica en el Ecuador.

Las orquestas poseen al personal de carrera y de libre remoción y están divididas por áreas como la financiera, administrativa, comunicación, de producción artística entre otras. Los servidores de las Orquestas Sinfónicas dependientes del Ministerio de Cultura y Patrimonio (MCYP), a pesar de ser parte del sector público y tengan que cumplir con las actividades administrativas, muestran que, por la especificidad de estas, no es lo óptimo clasificarlas dentro de la misma tipología de las instituciones públicas regulares, por ello se resalta la importancia de este análisis.

Ecuador es uno de los países que asume a las orquestas sinfónicas desde el punto de vista estatal, pues estas instituciones dependen del Ministerio de Cultura y Patrimonio, en concordancia con el artículo 377 y 378 de la Constitución de la República (2008), que establecen que el Estado promoverá la creación, difusión y sostenibilidad de las manifestaciones artísticas y culturales a través de entidades públicas especializadas. De igual forma, la Ley Orgánica de Cultura (2016), en su artículo 6, dispone que los derechos culturales serán garantizados por el Estado y patrocinados por las entidades que conforman el Sistema Nacional de Cultura, las cuales ejecutarán acciones de orden técnico, administrativo, financiero y legal.

En ese marco, las orquestas sinfónicas (como entidades operativas desconcentradas del Ministerio de Cultura y Patrimonio) poseen atribuciones y competencias que les permiten ejercer funciones administrativas y financieras propias de su gestión artística e institucional; cabe destacar que estas orquestas desempeñan un papel fundamental en la música académica y en la preservación del patrimonio cultural del país, por lo que su funcionamiento requiere continuidad, estabilidad y una planificación sostenida que asegure la calidad y permanencia de sus proyectos culturales (Orquesta Sinfónica Nacional del Ecuador, 2025).

Pese a tratarse de instituciones que deberían constituir un interés prioritario del Estado,

en la práctica, los directores y el personal jerárquico superior de las orquestas sinfónicas suelen asumir parte de la difusión y financiamiento de las actividades artísticas mediante gestiones y patrocinios provenientes del sector privado, debido a la limitada asignación presupuestaria estatal. Esta situación ha llevado a que la autogestión y la cooperación interinstitucional se conviertan en mecanismos esenciales para la sostenibilidad de sus proyectos culturales.

Bajo estos antecedentes, la presente investigación se orienta a identificar la relación entre la permanencia de los directivos ejecutivos de las Orquestas Sinfónicas del Ministerio de Cultura y Patrimonio (MCYP) y la consecución de los objetivos institucionales durante el período 2015–2018, dentro del ámbito de la gestión cultural. En correspondencia con este propósito, se plantean los siguientes objetivos específicos: a) Identificar los tiempos de permanencia de los directivos ejecutivos de las Orquestas Sinfónicas del MCYP; b) Analizar las características de los directivos ejecutivos según su tiempo de permanencia y desempeño; c) Evaluar la evolución del desempeño de los directivos ejecutivos en función del cumplimiento de los objetivos institucionales.

De manera orientadora, la investigación responde a la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué relación se encuentra entre la permanencia de los directivos ejecutivos en la dirección de las Orquestas Sinfónicas y la consecución de los objetivos institucionales del Ministerio de Cultura y Patrimonio durante el período 2015–2018?

La elección de este período de análisis se justifica por los cambios estructurales que vivió el país y los cambios administrativos ocurridos en el Ministerio de Cultura y Patrimonio, así como por la alta rotación de autoridades en las entidades operativas desconcentradas, resultado de los procesos de transición gubernamental y la aplicación de políticas de optimización del gasto público establecidas mediante el Decreto Ejecutivo N.º 135 de 2017. Esta etapa refleja un escenario especialmente relevante para analizar cómo la estabilidad o rotación de los directivos incidió en la continuidad, eficiencia y logro de los objetivos institucionales de las orquestas sinfónicas del país.

A continuación, se presenta el marco teórico o perspectiva de análisis, la metodología utilizada en el estudio y, finalmente, los resultados y su discusión.

Marco Teórico y Referencial

Análisis de la Permanencia de Directivos en la Eficacia y Eficiencia de la Gestión Cultural

Según la Carta Iberoamericana de la Función Pública, promovida por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), la estabilidad del empleo

público es un principio fundamental para garantizar la eficacia y eficiencia en la administración del Estado, evitando la improvisación en la gestión y fortaleciendo la confianza ciudadana en las instituciones públicas (CLAD, 2003). En este sentido, la estabilidad de los directivos en el ámbito cultural permite consolidar estrategias a largo plazo, evitando los efectos negativos de la alta rotación en los liderazgos institucionales.

La permanencia de los directivos en las entidades culturales no solo influye en la continuidad de programas y políticas, sino también en la estabilidad organizacional y la profesionalización de la gestión. La estabilidad en la dirección permite una mejor gestión de recursos y una mayor satisfacción del público (Carrasco, 2023). Esto sugiere que los directivos que permanecen en sus cargos pueden desarrollar una visión a largo plazo que beneficia a la gestión cultural.

Uno de los principales desafíos en la gestión pública es el balance entre estabilidad y renovación del liderazgo. Un estudio sobre la Alta Dirección Pública en Chile resalta que la permanencia en los cargos directivos permite un mayor grado de especialización y consolidación de conocimientos dentro de la administración pública (Fuenzalida et al., 2014). Esto es particularmente relevante en el sector cultural, donde la formulación e implementación de políticas requieren de una comprensión profunda de las dinámicas artísticas y patrimoniales. Cuando los directivos tienen un período prolongado en sus funciones, pueden articular de mejor manera las relaciones con actores clave del sector, generar redes de colaboración y asegurar una gestión eficiente de los recursos disponibles.

Sin embargo, la permanencia prolongada también puede generar ciertos retos, la literatura sobre el ciclo de vida de los directivos públicos señala que los líderes atraviesan diferentes etapas, desde la fase inicial de aprendizaje hasta la consolidación de su gestión y, eventualmente, el declive en su capacidad innovadora (Van Helden et al., 2001). En el caso ecuatoriano, Jara & Cedeño (2019) sostienen que este proceso se ve profundamente condicionado por la dinámica política y la naturaleza de los cargos de libre nombramiento, donde la estabilidad o la rotación de los directivos incide directamente en la continuidad de las políticas públicas y en la consolidación del aprendizaje organizativo; en este sentido, en las entidades culturales la estabilidad debe ir acompañada de mecanismos de evaluación y renovación estratégica, que eviten el estancamiento y aseguren la adaptación a nuevas tendencias y demandas ciudadanas.

Algunos estudios han demostrado que la permanencia de los directivos en la gestión está asociada a mejores niveles de desempeño institucional cuando se combina con procesos de evaluación del impacto de sus decisiones (Campos y Romero, 2024). Esto sugiere que la

estabilidad por sí sola no es suficiente, sino que debe estar complementada con un monitoreo constante de resultados y el establecimiento de incentivos para la mejora continua.

En el contexto de las instituciones culturales del Estado, el directivo público no solo actúa como un administrador o representante jerárquico, debido a que se trata de un líder y gestor cultural, ya que su función implica dirigir equipos técnicos y artísticos, coordinar recursos financieros y promover proyectos que integren la misión institucional con las políticas culturales nacionales. Esta doble condición (de liderazgo público y de gestión cultural) es esencial para comprender el enfoque de la presente investigación, que analiza cómo la permanencia en el cargo incide tanto en la eficiencia administrativa como en la sostenibilidad de los procesos culturales.

En América Latina, estudios del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) han evidenciado que la falta de continuidad en los liderazgos administrativos afecta la eficiencia del sector público y genera costos asociados a la curva de aprendizaje de nuevos directivos (Banco Interamericano de Desarrollo, 2024). En el sector cultural, donde las políticas suelen requerir implementación a mediano y largo plazo, la alta rotación directiva puede traducirse en interrupciones en la ejecución de programas, pérdida de conocimiento organizacional y disminución del impacto de las iniciativas culturales.

Cuestiones Conexas a la Planificación y Ejecución de Proyectos Culturales

La planificación y ejecución de proyectos de este tipo en Ecuador son fundamentales para el desarrollo social, cultural e incluso económico del país. Estos proyectos no solo buscan preservar y promover la diversidad cultural, sino que también fomentan la identidad nacional y el sentido de pertenencia entre las comunidades. La Ley Orgánica de Cultura, promulgada en 2016, establece un marco legal que respalda estas iniciativas, reconociendo la cultura como un derecho y a su vez los deberes y políticas públicas conexas.

Esto implica que la adecuada planificación de proyectos culturales puede generar un impacto positivo en la cohesión social y el fortalecimiento de la identidad cultural no solo de los pueblos y comunidades, sino de todos los ecuatorianos. Uno de los efectos más evidentes de la planificación de proyectos culturales es la generación de empleo y oportunidades económicas (Sánchez D. , 2021).

Y aquello ocurre con la implementación de actividades culturales, tales como: gestiones en centros de difusión cultural, festivales, exposiciones y talleres. De este modo, se promueve la preservación del patrimonio cultural al facilitar el acceso a la diversidad cultural, transmitir conocimientos tradicionales y fortalecer la interculturalidad. Además, las actividades y festividades se convierten en una oportunidad valiosa para atraer a los turistas.

Dichas actividades pueden crear espacios para artistas nacionales, locales, artesanos y otros profesionales del sector. Conjuntamente, estos proyectos pueden generar la valorización cultural y con ello atraer turismo a las zonas, lo que a su vez impulsa la economía local. Y por esa misma razón, es una gran necesidad el integrar proyectos culturales en las estrategias de convivencia sociales y el desarrollo económico.

Además, la ejecución de proyectos culturales también tiene un impacto en la educación y la formación de las nuevas generaciones, y así se fomenta el aprendizaje y la apreciación del patrimonio cultural (Granda et al., 2023). Esto es especialmente relevante en un país como Ecuador, donde la diversidad cultural es vasta; por ende, los proyectos y estrategias en materia cultural deben fundamentarse en los principios de diversidad, inclusión y accesibilidad, conforme lo dispone la Constitución de la República del Ecuador (2008), que en su artículo 377, establece que el sistema nacional de cultura tiene como finalidad fortalecer la identidad nacional, proteger y promover la diversidad cultural, y estimular la libre creación artística; mientras que el artículo 378 garantiza la participación de las personas y colectividades en la vida cultural, asegurando el acceso equitativo a los bienes y servicios culturales.

Sin embargo, la falta de planificación adecuada puede llevar a consecuencias negativas, eso no solo afecta la sostenibilidad de los proyectos, sino también la confianza en las instituciones responsables, limitando el desarrollo cultural del país y su potencial como destino turístico cultural. Entonces, es esencial que los proyectos sean sostenibles y que se evalúen sus impactos a largo plazo, lo que permite identificar áreas de mejora y garantizar que se cumplan los objetivos propuestos.

Otro aspecto para considerar, dentro de la planificación de proyectos culturales, es el incluir estrategias para proteger y conservar los bienes culturales tangibles e intangibles. Lo que implica que los proyectos deben alinearse a dichas cuestiones, para así evitar la degradación de los recursos culturales. La falta de atención a este aspecto puede resultar en la pérdida irreversible de elementos culturales autóctonos y significativos (Martinell et al., 2020). Pero, para poder trabajar en la proyección de estrategias, es necesario la participación activa de los ciudadanos, de los directivos y funcionarios de las instituciones culturales. Por otro lado, los directivos y gestores culturales desempeñan un papel crucial en la planificación y ejecución de estos proyectos, ya que son responsables de la formulación de estrategias, la gestión de recursos y la coordinación de actividades, con liderazgo y visión determinante y con objetivos claros y viables.

Es importante destacar que la planificación y ejecución de proyectos culturales deben ser parte de una estrategia integral de desarrollo no solo de los gobiernos descentralizados, sino del

gobierno nacional. La cultura no puede ser vista como un sector aislado, sino como un componente esencial del desarrollo sostenible. Inclusive, dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se reconoce la importancia de la difusión y desarrollo de la cultura. Tal como lo manifiesta Adrián Ramírez (2023, pág. 26), la cultura como recurso es el centro del llamado sector económico creativo que viene a ser el mecanismo para la sostenibilidad cultural.

La cultura se relaciona y articula con esfuerzos de diferentes sectores, como la educación, el turismo y el desarrollo económico, para así maximizar el impacto de los proyectos culturales en la sociedad ecuatoriana. En este sentido, la planificación adecuada se convierte en una herramienta clave para el desarrollo integral del país. Yolanda Arrebola en su libro titulado “Cultura y economía: relación estratégica”, manifiesta:

El sector cultural es un generador de riqueza con impacto social. Sin embargo, los agentes implicados coinciden en que para potenciarlo aún queda camino por recorrer y, por ello, reclaman a los poderes públicos más políticas con las que conseguir ese objetivo. (Arrebola, 2016, p. 93)

En así que, la planificación y ejecución de proyectos culturales son procesos interrelacionados que requieren una atención cuidadosa a diversas cuestiones conexas, como la participación comunitaria, la sostenibilidad, la preservación del patrimonio y la articulación con otros sectores del desarrollo. La inclusión activa de la comunidad, así como el interés de los directivos y ejecutivos que pertenecen a instituciones culturales y gestionan esas actividades contribuye al enriquecimiento cultural y al desarrollo social y económico del país. En este sentido, el éxito de los proyectos culturales radica en la colaboración efectiva entre todos los actores involucrados, lo que permite maximizar su impacto y asegurar un legado cultural generacional.

La Integración de la Cultura en las Políticas Públicas: Entre la Administración y la Gestión Cultural.

En el contexto ecuatoriano, la integración de la cultura en las políticas públicas es un proceso fundamental que busca reconocer y promover la diversidad cultural del país. La Constitución de la República del Ecuador, en su artículo 1, establece que es un Estado plurinacional e intercultural (Asamblea Nacional Constituyente, 2008, Art. 1), lo que implica que las políticas públicas deben reflejar y respetar esta diversidad. La Ley Orgánica de Cultura, refuerza este enfoque y establece un marco que permite la articulación entre la administración pública y la gestión cultural, facilitando la implementación de políticas que respondan a las necesidades y aspiraciones de las comunidades.

Tal como lo menciona Alfons Martinell (2020), de forma muy esquemática se puede definir una política cultural como una opción de intervenir y regular la vida cultural a partir de una toma de posición sobre los diferentes elementos que se pueden considerar de interés general y los otros que concurrirán en lógica de mercado. Entonces es evidente que los gestores, y altos directivos requieren de un criterio idóneo, y además de ello, contar con la perspicacia, la iniciativa y el ingenio para formular políticas eficientes.

La administración pública en Ecuador, a través de sus diversas instituciones, tiene la responsabilidad de diseñar y ejecutar políticas que integren la cultura en todos los ámbitos de desarrollo. Esto implica que los gestores culturales deben trabajar en colaboración con otros sectores, ya que, la colaboración interinstitucional es clave para lograr un enfoque integral que potencie el impacto de las políticas culturales

Los gestores culturales (entendidos en este estudio como directivos públicos con funciones de liderazgo en instituciones culturales) utilizan las mismas técnicas de gestión que cualquier otro profesional con responsabilidad sobre la administración de recursos con unos objetivos determinados (Bernárdez, 2003). Es decir, que esta se centra en la implementación de proyectos y programas que promuevan la continuidad, protección y traslación de la cultura y el patrimonio. Los gestores culturales desempeñan un papel crucial en la traducción de las políticas públicas en acciones concretas que benefician a este ámbito.

Aunque, se requiere no solo habilidades técnicas y administrativas, sino también una comprensión profunda de las dinámicas culturales locales. La capacidad de los gestores para identificar y articular las necesidades de la comunidad con los objetivos de las políticas públicas es esencial para garantizar que las iniciativas culturales sean efectivas y sostenibles.

En este sentido, el acuerdo ministerial de N° 2017.009 trata de políticas públicas en el contexto de la protección del patrimonio cultural. Y allí se contempla, que debe existir un enfoque estratégico, acompañado de un objetivo estratégico, y así adecuar una política pública idónea, para en lo posterior dar paso a su ejecución. Algo importante que menciona dicho acuerdo, es que, debe ser sustancial la organización local de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) para dar atención a lo requerido en el ámbito cultural, y también deben tener claro que las políticas deben ir acorde las necesidades y el enfoque de la planificación nacional.

Sin embargo, la integración de la cultura en las políticas públicas enfrenta desafíos significativos. Uno de los principales obstáculos es la falta de recursos y financiamiento adecuado para la implementación de proyectos culturales, y aquello se puede deber a la falta de

planificación institucional y la indebida articulación de programas y recursos (Naser, 2021).

Es esencial que los funcionarios públicos y los gestores culturales reciban formación continua que les permita desarrollar competencias en áreas como la planificación, la evaluación y la gestión de proyectos culturales. La formulación y ejecución de una política pública cultural además de promover el desarrollo artístico, busca garantizar los derechos culturales, fortalecer la identidad nacional y fomentar la participación ciudadana en la vida cultural. Según Saltos (2019), la preparación y realización de una política pública implica un proceso complejo que debe basarse en principios de inclusión, equidad territorial, sostenibilidad y articulación interinstitucional, de modo que las acciones del Estado respondan a las necesidades reales de las comunidades y contribuyan a su desarrollo cultural integral.

Reconocer la necesidad de una política pública en el aspecto cultural es esencial para asegurar que las intervenciones del Estado aborden de manera adecuada los retos y requerimientos sociales; dicho proceso implica que los directivos públicos, en su rol de gestores culturales, puedan evaluar el contexto, identificar las dificultades existentes y establecer prioridades y objetivos nacionales. En el campo cultural, esto supone detectar deficiencias en la conservación del patrimonio, el acceso equitativo a los bienes culturales, la promoción de la diversidad y el impulso a las industrias creativas (Arenas, 2021).

Reconocer la necesidad de una política pública en el aspecto cultural permite identificar las dificultades existentes y establecer prioridades y objetivos nacionales, pero para poder trabajar en la formulación y ejecución de dichas políticas, es indispensable que las entidades cuenten con los recursos y profesionales adecuados; a su vez, es fundamental que a nivel nacional se fortalezca el liderazgo cultural, de modo que los procesos no dependan únicamente de la voluntad política del momento.

En este sentido, si bien los ministros pueden rotar o ser designados por decisión política, resulta importante identificar la duración de los periodos de gestión técnica que permitirían consolidar proyectos culturales, asegurar la continuidad de las políticas y evitar la improvisación que suele acompañar los cambios administrativos frecuentes (Segovia, 2022).

El Impacto de la Rotación de directores en la Cohesión Artística y la Identidad de las Orquestas Sinfónicas

La alta rotación de directivos en el sector público y la duración limitada de su permanencia en el cargo representan un reto importante, ya que impiden el desarrollo completo de las etapas del ciclo de vida profesional y afectan la continuidad de la gestión institucional. Como señalan Jara & Cedeño (2019), en el caso ecuatoriano la rotación de autoridades se ha

convertido en una práctica asociada a la confianza política más que al desempeño, lo que genera una pérdida de continuidad, limita la consolidación de aprendizajes organizacionales y obstaculiza la profesionalización de la dirección pública. De acuerdo con las mismas autoras, el tiempo promedio de permanencia de un directivo público en Ecuador oscila entre 1,3 y 2,6 años, un lapso que -según el sector y actividades- puede resultar insuficiente para completar un ciclo de gestión sostenible o consolidar procesos institucionales.

En el caso de las orquestas sinfónicas analizadas, de acuerdo con los datos del proyecto Rotación de Directivos Públicos en Ecuador del IAEN, entre 2015 y 2018 se registraron al menos ocho cambios de directores ejecutivos en cuatro instituciones, lo que evidencia un patrón de rotación similar al promedio nacional. Esta inestabilidad se traduce en interrupciones en la planificación artística y presupuestaria, así como en la pérdida de cohesión dentro de los elencos musicales, afectando la continuidad de los proyectos de largo plazo.

En el contexto de la gestión cultural, el modelo del ciclo de vida directivo plantea que la estabilidad en el liderazgo resulta altamente beneficiosa durante las primeras etapas del mandato, pues permite alcanzar una mayor eficiencia y consolidación de políticas institucionales. Sin embargo, a medida que el tiempo de gestión se prolonga, los directivos pueden entrar en una fase de conservadurismo o disfuncionalidad, caracterizada por la resistencia al cambio y la pérdida gradual de capacidad innovadora (Hambrick & Fukutomi, 1991).

En consecuencia, la continuidad debe ir acompañada de mecanismos de evaluación, rendición de cuentas y renovación estratégica, que permitan mantener la vitalidad institucional y evitar el estancamiento en la toma de decisiones; en el caso ecuatoriano, Jara & Cedeño (2019) advierten que, aunque la estabilidad puede fortalecer la gestión, su ausencia o su exceso sin control técnico también comprometen la eficacia directiva y la sostenibilidad de las políticas públicas, especialmente en entidades del sector cultural donde la innovación es un componente esencial.

En Ecuador, desde hace varias décadas, los frecuentes cambios impulsados por los jefes de Estado han generado una elevada tasa de rotación ministerial, lo que se ha constituido como un problema al dificultar la implementación y continuidad de las políticas públicas (Jara & Cedeño, 2019); por su parte, los directores de orquestas sinfónicas desempeñan un papel crucial en el liderazgo artístico y administrativo, lo que tiene un impacto directo en la cohesión y la dirección estratégica de la institución (Pardo, 2020). Por lo que, la permanencia de estos directores, es decir, la duración de su mandato y su capacidad para mantener un liderazgo continuo puede influir significativamente en la estabilidad y el crecimiento de la orquesta.

Uno de los principales factores que vincula la permanencia de los directores con la estabilidad institucional es la creación de una visión artística coherente y a largo plazo (Pardo, 2020). Cuando un director se queda en una orquesta por un período prolongado, tiene la oportunidad de desarrollar e implementar su enfoque artístico, lo que contribuye a la construcción de una identidad sólida para la orquesta.

Este tipo de liderazgo continuo permite que la orquesta mantenga una dirección clara y estable, lo que puede generar un mayor sentido de pertenencia entre los músicos y una mejor comprensión de los objetivos institucionales; por otro lado, la estabilidad de la institución también se ve influenciada por la relación entre el director y los otros actores clave dentro de la organización, como los músicos, el personal administrativo y los patrocinadores.

Un director que permanezca en su puesto durante un tiempo considerable tiene la oportunidad de cultivar relaciones de confianza y colaboración con estos grupos. Esto facilita la toma de decisiones estratégicas, como la planificación de proyectos a largo plazo o la búsqueda de financiamiento, lo que puede mejorar la estabilidad financiera y operativa de la orquesta (Pardo & Malla, 2022). No obstante, la permanencia de los directores no siempre garantiza la estabilidad institucional, porque también se relaciona con otros elementos.

Mientras tanto, la rotación frecuente de directores puede ser un factor que cause incertidumbre y falta de continuidad en los proyectos a largo plazo, lo que impacta en la estabilidad institucional. Sin embargo, no solo depende de este factor sino de otros elementos que inciden en la autogestión de las orquestas. Los recursos económicos son limitados, pero, un director que logre asegurar apoyo financiero y visibilidad para la orquesta, además de mantener la calidad artística, contribuirá significativamente a la estabilidad institucional.

METODOLOGÍA

La metodología de la presente investigación se propone adoptar un enfoque cualitativo, integrando enfoques cuantitativos, con el fin de proporcionar una comprensión más exhaustiva de la relación entre la permanencia de directivos públicos y su desempeño laboral en las entidades operativas desconcentradas del Ministerio de Cultura y Patrimonio. Este enfoque permitirá no solo la exploración de percepciones y experiencias a través de entrevistas, sino también la cuantificación del desempeño mediante indicadores específicos, lo que contribuirá a una evaluación más objetiva y fundamentada.

El método cualitativo que de acuerdo con Baena (2017) considera la capacidad de extraer información de entrevistas y de textos que también abordan ciertas singularidades en el proceso de contraste de datos. Adicionalmente, la utilización de indicadores de planificación y presupuestarios en el marco de la gestión por resultados, para analizar el desempeño de los directivos.

Para cumplir con el objetivo general de esta investigación e identificar la relación entre la permanencia de los directivos ejecutivos de las orquestas sinfónicas y su relación con la consecución de los objetivos institucionales, se analizaron los documentos de rendición de cuentas y se indagaron, a partir de la aplicación de entrevistas, las percepciones de cada directivo que ejerció en el período 2015-2018. La permanencia de directivos se midió en términos de tiempo en el cargo.

La investigación documental fue una etapa del trabajo de investigación que consistió en buscar fuentes con el fin de obtener información sobre el tema (Muñoz, 2020). Tuvo como objetivo identificar y localizar recursos de información ya procesados, de acuerdo con la información que reposa en la base de datos del proyecto Rotación de Directivos Públicos en Ecuador, desempeño y aprendizaje organizativo de la Escuela de Gobierno y Administración Pública del IAEN¹ (Jara, 2023).

Para caracterizar y explicar el desempeño de los directivos del sector público en Ecuador, se adoptó el enfoque del ciclo de vida del liderazgo directivo, desarrollado por Hambrick & Fukutomi (1991) y posteriormente aplicado al marco de la gestión pública por Van Helden, Johnsen & Vakkuri (2012). Este modelo propone una relación en forma de U invertida entre la antigüedad y el desempeño dentro de una organización, permitiendo un mapeo integral de las etapas del desempeño gerencial. Dichas etapas (conocimiento de la tarea, compromiso con el paradigma, diversidad de información, interés y autoridad en la tarea) son los rasgos que definen el ciclo de vida del directivo y sirven como base para analizar la eficiencia de su gestión en

función del tiempo de permanencia en el cargo.

Para el análisis del desempeño, específicamente, el estudio se basó en dos factores; el cumplimiento de metas en relación con los indicadores planteados en la planificación anual y el porcentaje de ejecución presupuestaria. De acuerdo con la revisión documental, se extrajeron componentes a partir de los informes de rendición de cuentas disponibles en la página del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social (CPCCS) y en los portales institucionales de las orquestas. Asimismo, para analizar la ejecución presupuestaria, se utilizó como base la Guía Metodológica de la herramienta Gobierno por Resultados (GPR) (SENPLADES, 2011). Este instrumento permite realizar el seguimiento y control de los elementos de gestión y resultados mediante los umbrales estándar de desempeño, definidos para medir la eficiencia institucional.

Figura 1

Metodología GPR

Tipo de indicador	Resultados vs. la meta	Semáforo
Ascendente 	+ META $\geq 100\%$	
	entre 85% y 100%	
	$\leq 85\%$	
Descendente 	$\leq 100\%$	
	entre 100% y 115%	
	$\geq 115\%$	
Banda de tolerancia 	Desviación $\leq 10\%$ (+/-)	
	Desviación $< 15\%$ (+/-)	
	Desviación $\geq 15\%$ (+/-)	

Nota: Tomado de la Guía metodológica de GPR.

Para la aplicación de la entrevista que, según Hernández et al. (2014), “se basa en hacer preguntas para recopilar datos” (p. 56). Se empleó un protocolo estructurado que incluyó un cuestionario con preguntas guía, diseñado para recopilar información relevante, procesarla y obtener conclusiones válidas y confiables, considerando que la investigación se centra en los directores ejecutivos del ámbito técnico-artístico durante el período 2015–2018, se realizaron las siguientes entrevistas: a) de la OSC, se entrevistó a la directora correspondiente a los años 2017 y 2018; b) OSG, al director del año 2017; c) de la OSL, al director del año 2018; y, d) para la OSNE, al director que desempeñó el cargo durante todo el período 2015–2018.

Las entrevistas se realizaron respondiendo a los criterios de pertinencia, representatividad

y confiabilidad en la recopilación de datos, de tal manera que se eligieron aquellos directivos que lideraron las instituciones en años estratégicos dentro del periodo de estudio. La cobertura incluyó la participación de diferentes orquestas, permitiendo una visión comparativa de la gestión artística y técnica. La selección de directivos también tomó en cuenta la accesibilidad y disponibilidad de los mismos para brindar información confiable, priorizando aquellos años en los que hubo mayor estabilidad o cambios significativos en la dirección. Los elementos analizados durante la entrevista fueron:

Tabla 1

Elementos a analizar en la entrevista

ELEMENTO PARA ANALIZAR	OBJETIVO
Experiencia Previa y Aceptación del Cargo	Comprender cómo la trayectoria profesional y la formación académica de los directores influyen en su capacidad para gestionar una orquesta sinfónica
Autogestión y Recursos	Indagar sobre las estrategias de autogestión implementadas por los directores
Elemento Presupuestal	Analizar la distribución y uso del presupuesto asignado a las orquestas sinfónicas, y de saber cómo los directivos gestionan recursos.
Cumplimiento de los Objetivos	Medir el grado de éxito en la consecución de los objetivos institucionales establecidos por los directores en beneficio de las orquestas
Retos en el Cargo	Identificar los principales desafíos que enfrentan los directores en su gestión.
Permanencia en el Cargo	Evaluar la importancia de la estabilidad en la dirección de las orquestas sinfónicas para el desarrollo de proyectos a corto y largo plazo.

Fuente: Elaboración Propia

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Evolución del desempeño de los directivos ejecutivos de las Orquestas Sinfónicas del MCYP según el cumplimiento de los objetivos, la incidencia de la permanencia en el cargo en el periodo 2015-2018

A partir de la revisión documental y el análisis de la información obtenida en los informes de rendición de cuentas, complementada con las entrevistas a los directivos, se sintetizó la información necesaria para el análisis del desempeño institucional de las orquestas sinfónicas durante el período 2015–2018; la sistematización de los datos permite observar la relación entre la permanencia de los directivos ejecutivos, el cumplimiento de las metas anuales planificadas y la ejecución de las actividades artístico-musicales de cada entidad. Los resultados se presentan por año, por ciudad y según la rotación de los directivos en las diferentes orquestas, con el fin de evidenciar las variaciones en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Así, la Tabla 2 muestra, según el tiempo de permanencia, los resultados para los indicadores relacionados con las actividades y metas artístico-musicales alcanzadas por cada administración.

Tabla 2

Ejecución programática de cada director y directora de acuerdo con el tiempo de permanencia

Orquesta Sinfónica de Cuenca				
AÑO	Indicador de la meta POA	Resultados		% CUMPLIMIENTO DE LA GESTIÓN
		Totales planificados	Totales cumplidos	
2015	Nro. de actividades artístico musicales	61	61	100,00%
2016	Nro. de actividades artístico musicales	63	63	100,00%
2017	Nro. de actividades artístico musicales	173	173	100,00%
2018	Nro. de actividades artístico musicales	155	155	100,00%
Orquesta Sinfónica de Guayaquil				

AÑO	Indicador de la meta POA	Resultados		% CUMPLIMIENTO DE LA GESTIÓN
		Totales planificados	Totales cumplidos	
2015	Nro. de actividades artístico musicales	80	65	81,25%
	Nro. de giras provinciales	1	1	100,00%
2016	Nro. de actividades artístico musicales	100	85	85,00%
2017	Nro. de actividades artístico musicales	44	44	100,00%
2018	Nro. de actividades artístico musicales	49	49	100,00%
Orquesta Sinfónica de Loja				
AÑO	Indicador de la meta POA	Resultados		% CUMPLIMIENTO DE LA GESTIÓN
		Totales planificados	Totales cumplidos	
2015	Nro. de actividades artístico musicales	80	80	100,00%
2016	Nro. de actividades artístico musicales	82	82	100,00%
2017	Nro. de actividades artístico musicales	96	97	101,04%
2018	Nro. de actividades artístico musicales	90	90	100,00%
Orquesta Sinfónica Nacional del Ecuador				
AÑO	Indicador de la meta POA	Resultados		% CUMPLIMIENTO DE LA GESTIÓN
		Totales planificados	Totales cumplidos	
2015	Nro. de actividades artístico musicales		436	
2016	Nro. de actividades artístico musicales	245	245	100,00%

2017	Nro. de actividades artístico musicales	235	230	97,87%
2018	Nro. de actividades artístico musicales	173	173	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados evidencian que las Orquestas Sinfónicas de Cuenca y Loja presentan un cumplimiento del 100 % en las metas establecidas durante todo el período analizado, lo que sugiere una gestión institucional estable y una adecuada capacidad de planificación, pese a los cambios administrativos registrados. En contraste, la Orquesta Sinfónica de Guayaquil muestra una leve variación, alcanzando un 81,25 % en 2015 y 85,37 % en 2016, para luego lograr el 100 % en los dos años siguientes. Esta mejora progresiva coincide con la mayor estabilidad en la dirección durante 2017 y 2018, lo que confirma la relación positiva entre la continuidad del liderazgo y la eficacia institucional; en general, los datos reflejan que, aunque las tres orquestas mantuvieron altos niveles de cumplimiento, las fluctuaciones iniciales responden a los procesos de transición en los cargos directivos y a las diferencias en la capacidad de gestión y coordinación administrativa de cada entidad.

En cuanto al análisis financiero, se revisó la información presupuestaria disponible en los informes de rendición de cuentas de las orquestas sinfónicas correspondientes al período 2015–2018, con el propósito de evaluar la eficiencia en la ejecución de los recursos públicos en relación con la permanencia de los directivos, el análisis permite observar cómo la estabilidad o rotación de las autoridades incide en la capacidad institucional para cumplir con la Agenda Cultural y los objetivos operativos anuales. En el caso de la Orquesta Sinfónica de Guayaquil (OSG), durante el período analizado se registraron cuatro gestiones directivas, cuyos resultados presupuestarios se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3

Ejecución presupuestaria de la Orquesta Sinfónica de Guayaquil

Periodo	Dirección	Descripción ejecutiva	Presupuesto planificado	Presupuesto ejecutado	% cumplimiento
2015	G-001 (gestión transitoria)		\$67.440,85	\$66.077,44	97,97%

2016	G-002 (nueva administración)	Cumplimiento Agenda Cultural	\$2.363.462,19	\$2.326.976,32	98,46%
2017	G-003 (culminación de periodo)		\$2.258.921,43	\$2.247.865,62	99,51%
2018			\$2.866.845,67	\$2.839.956,46	99,06%

Fuente: Elaboración Propia

Durante el período comprendido entre 2015 y 2018, la Orquesta Sinfónica de Guayaquil experimentó un desempeño significativo en el cumplimiento de sus objetivos planificados y presupuestados. Bajo la G-001 (gestión transitoria) correspondiente al año 2015, la institución logró ejecutar el 81,25 % de los conciertos planificados (con un total de 65 presentaciones de música nacional y universal) además de alcanzar el 100 % en el concierto provincial programado. Este desempeño inicial, con una ejecución presupuestaria del 97,97 %, sentó una base sólida para las gestiones posteriores.

En 2016, la Orquesta Sinfónica de Guayaquil (OSG), bajo la dirección G- 002 (nueva administración), continuó en la misma línea de trabajo, alcanzando un 85 % de cumplimiento en la ejecución de los conciertos programados, con un total de 85 presentaciones. El presupuesto ejecutado durante este año también fue significativo, llegando al 98,46 % del presupuesto planificado. Estos resultados reflejan el compromiso de la organización por llevar la música orquestal a la comunidad y el esfuerzo sostenido por fomentar la participación y la presencia del público en los eventos culturales.

El año 2017 marcó un hito para la organización ya que la orquesta alcanzó el 100% de cumplimiento en el número de conciertos realizados, con un total de 44 eventos, mientras que la ejecución presupuestaria se mantuvo alta, llegando a un 99.51%. La OSG continuó enfocándose en la difusión del repertorio musical a nivel nacional y universal, ese año reflejó una gestión eficiente y dedicada fortaleciendo su relación con el público y la comunidad.

Para el año 2018, la Orquesta Sinfónica de Guayaquil (OSG), bajo la dirección G- 004 (gestión vigente), alcanzó el 100 % de cumplimiento en su programación de conciertos, manteniendo una alta asistencia del público y una ejecución presupuestaria del 99,06 %. En conjunto, la gestión de la OSG durante los cuatro años de estudio evidencia un progreso sostenido y un enfoque claro en la promoción de la música sinfónica, contribuyendo de manera

significativa al fortalecimiento de la vida cultural de la región

En la Orquesta Sinfónica de Cuenca durante el periodo analizado ejercieron dos directivos y su ejecución presupuestaria resultó como se muestra en la Tabla 4

Tabla 4

Ejecución presupuestaria de la Orquesta Sinfónica de Cuenca

Periodo	Dirección	Descripción ejecutiva	Presupuesto planificado	Presupuesto ejecutado	% cumplimiento
2015	C-001 (gestión anual)	Cumplimiento Agenda Cultural	\$1.363.169,85	\$1.335.729,23	97,99%
2016	C-002 (culminación de gestión)		\$1.367.168,90	\$1.361.613,19	99,59%
2017			\$2.787.132,47	\$2.733.487,30	98,08%
2018			\$1.572.709,00	\$1.564.326,00	99,47%

Fuente: Elaboración Propia

Durante el año 2015, la Orquesta Sinfónica de Cuenca (OSC), bajo la Dirección C-001 (gestión anual), demostró un notable compromiso con la difusión y promoción del patrimonio artístico-musical, la institución alcanzó un 100 % de cumplimiento en su agenda cultural, realizando 61 conciertos programados y ejecutando un 97,99 % del presupuesto asignado.

Entre 2016 y 2018, la OSC estuvo bajo la Dirección C-002 (nueva gestión), que en su primer año mantuvo el enfoque en la difusión del arte musical, logrando también un 100 % de cumplimiento con 63 conciertos planificados. Esta consistencia se reflejó en su gestión presupuestaria, alcanzando un 99,59 % de ejecución, lo que evidencia una administración eficiente y sostenida de los recursos públicos.

El año 2017 la orquesta cumplió con un total de 173 conciertos, manteniendo un cumplimiento del 100% en la planificación de presentaciones establecidas. Esto se dio gracias a su dedicación en ofrecer un servicio público de calidad, promoviendo la formación musical en diferentes entornos. La ejecución presupuestaria también reflejó eficiencia, con un cumplimiento

del 98.08%, lo que evidencia una administración efectiva de los recursos. Para el año 2018, la OSC continuó con su tradición de excelencia, ejecutando con éxito 155 conciertos y logrando un cumplimiento presupuestario del 99.47%.

En la Orquesta Sinfónica de Loja durante el periodo analizado ejercieron tres directivos y su ejecución presupuestaria resultó como se muestra en la Tabla 5

Tabla 5

Ejecución presupuestaria de la Orquesta Sinfónica de Loja

Periodo	Dirección	Descripción ejecutiva	Presupuesto planificado	Presupuesto ejecutado	% cumplimiento
2015	L-001 (gestión anual)	Cumplimiento Agenda Cultural	\$1.640.240,80	\$1.596.94,00	97,36%
2016	L-002 (nueva administración)		\$1.571.139,97	\$1.542.025,26	98,15%
2017	L-003 (continuidad de gestión)		\$1.485.496,72	\$1.478.089,85	99,50%
2018			\$1.528.155,53	\$1.516.995,84	99,26%

Fuente: Elaboración Propia

La Orquesta Sinfónica de Loja (OSL), bajo la Dirección L-001 (gestión anual), demostró un compromiso importante con la promoción de la cultura musical y la eficiencia en la gestión institucional durante el año 2015, la orquesta alcanzó un 100 % de cumplimiento en la ejecución de los 80 conciertos planificados, dedicados a difundir el conocimiento de la música nacional. El presupuesto ejecutado llegó al 97,36 %, reflejando una administración responsable y eficiente de los recursos asignados.

En 2016, la OSL continuó su labor bajo la Dirección L-002 (nueva administración), logrando nuevamente el 100 % de cumplimiento con 82 conciertos programados. Este desempeño se tradujo en un cumplimiento presupuestario del 98,15 %, garantizando la continuidad de las acciones orientadas a fortalecer la cultura musical en la región.

Durante 2017 y 2018, la orquesta estuvo a cargo de la Dirección L-003 (inicio y continuidad de gestión), que en su primer año alcanzó un total de 97 conciertos, superando la

meta programada y registrando una ejecución presupuestaria del 99,50 %. Esta tendencia positiva se mantuvo en 2018, con un cumplimiento del 99,26 %, evidenciando una gestión sólida, estable y orientada al fortalecimiento de la producción artística y la proyección institucional de la orquesta.

En la Orquesta Sinfónica Nacional del Ecuador durante el periodo analizado ejerció un directivo y su ejecución presupuestaria resultó como se muestra en la Tabla 6

Tabla 6

Ejecución presupuestaria de la Orquesta Sinfónica Nacional del Ecuador

Periodo	Dirección	Descripción ejecutiva	Presupuesto planificado	Presupuesto ejecutado	% cumplimiento
2015	N-001	Cumplimiento Agenda Cultural	\$3,551,343,80	\$3,320,651,08	93,50%
2016			\$2.885.552,00	\$2.660.130,24	92,19%
2017			\$2.789.940,14	\$2.718.831,28	97,45
2018			\$2.787.132,47	\$2.733.487,30	98,08%

Fuente: Elaboración Propia

En el periodo comprendido entre 2015 y 2018, la dirección OSNE mostró un desempeño significativo en el cumplimiento tanto de los objetivos programáticos como de la ejecución presupuestaria. Durante estos años, las metas establecidas por el Ministerio de Cultura y Patrimonio para la promoción de la cultura musical a nivel nacional se observaron con resultados variables, pero en general, positivos. El liderazgo constante del director a cargo contribuyó notablemente a mantener altos estándares de gestión.

La ejecución presupuestaria también fue consistente en la administración, con porcentajes de cumplimiento que oscilan desde el 92.19% y el 98.08% en el transcurso de los cuatro años analizados. Estos niveles son altos y demuestran eficiencia en el manejo de recursos financieros, con una sólida planificación y administración por parte de la dirección de la OSNE, lo que es fundamental para el funcionamiento sostenible de la orquesta y su capacidad para cumplir con su misión cultural.

Se identificó que, para ejercer el cargo de director ejecutivo de una orquesta sinfónica en Ecuador, se requiere un perfil con requisitos específicos que trascienden la formación académica formal, ya que también depende de la experiencia, la trayectoria en actividades artísticas y la capacidad de gestión cultural, función que combina responsabilidades administrativas y financieras con la dirección técnica y artística de la institución, dado que el directivo debe

planificar, coordinar y evaluar los procesos de gestión en concordancia con los objetivos institucionales.

Considerando que, de acuerdo con la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil y el Decreto Ejecutivo N.º 135 (2005), los directores ejecutivos de las entidades operativas desconcentradas —como las orquestas sinfónicas— son responsables de la planificación, dirección, coordinación y evaluación de la gestión administrativa, financiera y técnica, garantizando la eficiencia en el uso de los recursos públicos y el cumplimiento de los fines culturales del Estado.

Tabla 7

Convocatoria para la participación del proceso de selección al cargo de director ejecutivo de la OSG.

REQUERIMIENTOS	
Requisitos	✓ Ser de nacionalidad ecuatoriana por nacimiento o naturalización ✓ Tener mayoría de edad ✓ Presentar un proyecto con objetivos institucionales claros para la orquesta a dirigir ✓ Hoja de vida que acredite la experiencia y perfil laboral
Formación	Tercer o cuarto nivel opcional
Experiencia	• Director titular en el ámbito artístico • Dossier con: - Certificaciones, reconocimientos, premios o haber sido becado - Antecedentes de su experiencia - Haber sido docente artístico Debe tener 5 años de experiencia y haber ejercido con probidad sus funciones.

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, y luego de haber recabado la información correspondiente a los currículos de los directores ejecutivos en cuestión, se expone una tabla de cumplimiento de perfiles de acuerdo con el proceso de selección para el cargo de análisis de este estudio, evidenciando los siguientes datos.

Tabla 8

Cumplimiento de perfil para directores ejecutivos

	Requisitos	Formación	Experiencia
C-002	Cumple	No cumple	Cumple
L-003	Cumple	No cumple	Cumple
G-004	Cumple parcialmente	No cumple	No cumple
N-001	Cumple	Cumple	Cumple

Fuente: Elaboración Propia

Complementariamente el siguiente cuadro muestra un ranking para cada directivo respecto a cumplimiento de perfil, ejecución programática, presupuestaria y se realiza así un promedio de gestión:

Tabla 9

Relación de cumplimiento de perfil con promedio de gestión

Nivel proporcional	Perfil	Orquesta Sinfónica	Ejecución programática	Ejecución presupuestaria	Promedio Gestión	Cumplimiento de perfil
1	L-003	Loja	100,52%	99,38%	99,95%	2 de 3
2	G-004	Guayaquil	100%	99,29%	99,65%	1 de 3
3	C-002	Cuenca	100%	99,04%	99,52%	2 de 3
4	N-001	Nacional	99,29%	95,31%	97,3%	3 de 3

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con los resultados de la tabla de cumplimiento de perfil para las direcciones ejecutivas, y mediante el cruce de información con los porcentajes de cumplimiento de ejecución programática y presupuestaria, se puede evidenciar que la Dirección L-003 de la Orquesta Sinfónica de Loja (OSL), que cumpliría con 2 de los 3 requerimientos establecidos para el cargo, obtuvo el promedio de gestión más elevado, con un 99,95 % durante sus dos años de administración. En este período se destacan los alcances territoriales logrados por la institución, como la realización de giras nacionales, convenios y apoyos interinstitucionales, además del

fortalecimiento del repertorio musical y la producción de nuevos estrenos.

La Dirección G-004 de la Orquesta Sinfónica de Guayaquil (OSG), que no cumpliría con algunos de los requerimientos del perfil para dirección ejecutiva – según requerimientos de convocatoria referencial-, se posiciona en segundo lugar del ranking porcentual, con un promedio de 99,65 %, reflejando un alto nivel de gestión durante su año y medio de ejercicio. En este periodo administrativo, la orquesta amplió su repertorio con obras de gran complejidad artística (algunas interpretadas por primera vez), implementó becas para jóvenes músicos y promovió la participación de solistas internacionales de reconocido prestigio.

Estos hallazgos no coinciden plenamente con lo planteado por Carrasco (2023), quien sostiene que la permanencia prolongada en el cargo tiende a incidir positivamente en la gestión de recursos y la profesionalización de los directivos en las entidades culturales. En este caso, tanto la Dirección L-003 (Loja) como la Dirección G-004 (Guayaquil), pese a no haber tenido la mayor permanencia temporal, alcanzaron los dos primeros lugares en los promedios de ejecución, demostrando que la eficiencia y los resultados de gestión no dependen exclusivamente del tiempo en el cargo, sino también de las capacidades técnicas, la planificación estratégica y el compromiso institucional, entre otros factores.

Cumplieron de igual forma, la programación y ejecución presupuestaria. Aunque, al encontrarse dentro de los dos años de su gestión, y contrastar estos resultados con el ciclo de vida de los directivos públicos indica que han superado rápidamente la fase de aprendizaje y avanzan rápidamente hasta la consolidación de su gestión (Van Helden et al., 2001). También entran en juego otros parámetros como el contexto organizacional y político específico, el ímpetu que conlleva una nueva administración, la continuidad a una administración pasada, o el impulso de un equipo técnico ya consolidado.

La Dirección C-002 de la Orquesta Sinfónica de Cuenca (OSC), que estuvo tres años a cargo de la institución, cumple con 2 de los 3 requerimientos establecidos para el cargo de dirección ejecutiva, y se posicionó en el tercer lugar, con un promedio de gestión del 99,52 %. Por su parte, la Dirección N-001 de la Orquesta Sinfónica Nacional del Ecuador (OSNE), que cumple con los 3 requerimientos definidos para el perfil de director ejecutivo, alcanzó el porcentaje promedio de gestión más bajo del conjunto, con un 97,3 %.

Durante los cuatro años de gestión de esta última, se implementó la estructura organizativa de la institución, se impulsaron giras nacionales, se fortaleció la autogestión mediante la colaboración con otras entidades culturales y se logró dotar a la orquesta de un espacio de ensayos propio, algo que no se había conseguido en sus setenta años de existencia;

razón por la cual, aunque su porcentaje promedio es menor en comparación con los otros casos analizados, este resultado sigue siendo óptimo y, en contraste con la literatura sobre el ciclo de vida de los directivos públicos, podría indicar que la gestión aún se encuentra en una fase de consolidación y mantiene vigente su capacidad innovadora (Van Helden et al., 2001).

Estos resultados permiten inferir que el cumplimiento del perfil establecido para los cargos directivos no necesariamente guarda una relación directa con los niveles de desempeño observados en la gestión, lo cual puede explicarse por qué los perfiles institucionales de designación suelen ser de carácter estandarizado, sin contemplar dimensiones cualitativas como la experiencia empírica, la trayectoria artística o la formación no formal, factores que pueden influir significativamente en la eficacia del liderazgo cultural.

Desde esta perspectiva, se advierte la necesidad de revisar y actualizar los perfiles de los cargos directivos del sector cultural, de manera que incluyan competencias específicas vinculadas al ámbito artístico, la gestión cultural y la administración pública, fortaleciendo así los procesos de selección y profesionalización del talento humano en las instituciones culturales.

Cabe mencionar que el nivel porcentual de ejecución debe analizarse en relación con la magnitud de los presupuestos y la cantidad de actividades artísticas realizadas, ya que estos factores inciden directamente en los resultados. La comparación no es homogénea entre los porcentajes de ejecución de orquestas que difieren ampliamente en volumen de actividades o recursos administrados; no implica el mismo esfuerzo operativo cumplir con 100 que con 200 presentaciones anuales, ni gestionar presupuestos de distinta escala.

En este estudio, las direcciones que ocupan los dos primeros lugares en el promedio de gestión presentan menor cantidad de actividades en comparación con las ubicadas en el tercer y cuarto puesto. De forma análoga, los niveles de ejecución presupuestaria deben interpretarse considerando la diferencia de montos gestionados, pues el alcance de la labor directiva varía según la complejidad y el tamaño de la institución.

Por ejemplo, la Dirección N-001 (Orquesta Sinfónica Nacional del Ecuador), aunque registra un promedio de ejecución ligeramente inferior, administra el presupuesto más alto y la mayor cantidad de actividades del conjunto analizado, además de haber generado un impacto cualitativo relevante al consolidar la obtención de un espacio de ensayos propio para la orquesta después de siete décadas, un logro estructural que no se replica en las demás entidades.

Los dos últimos casos, Dirección C-002 de la Orquesta Sinfónica de Cuenca (OSC) y Dirección N-001 de la Orquesta Sinfónica Nacional del Ecuador (OSNE), son los que registran mayor tiempo de permanencia en el cargo (tres y cuatro años, respectivamente) y ocupan el tercer

y cuarto lugar en la Tabla 9. Esto evidencia que la permanencia no constituye una variable aislada capaz, por sí sola, de garantizar los mejores resultados en términos de ejecución y desempeño, aunque en el rango de dos a cuatro años de gestión se observan resultados óptimos, con promedios superiores al 97,3 %.

Por otro lado, en contraste con la teoría del ciclo de vida directivo propuesta por Hambrick y Fukutomi (1991) y adaptada al ámbito de la gestión pública por Van Helden, Johnsen y Vakkuri (2012), es posible argumentar que, para los tiempos de permanencia analizados, las direcciones G-003, C-002 Y L-003 aún se encontrarían en la fase de respuesta al mandato, mientras que la dirección N-001 estaría en la fase de consolidación, manteniendo su capacidad innovadora, aunque con diferencias mínimas en el ritmo de avance institucional.

Si se relacionan estos hallazgos con el estudio desarrollado por Jara & Cedeño (2019), quienes sostienen que en el contexto ecuatoriano la rotación constante de autoridades en promedio oscila entre 1,3 y 2,6 años lo que afecta la estabilidad institucional, limita la profesionalización del servicio público y puede tener efectos negativos en el servicio, se obtiene que para el caso de los directores de orquestas del país que, aunque son parte de la función ejecutiva, las EOD poseen una lógica distinta con periodos de mayor permanencia. Además, con una permanencia que alcanza hasta cuatro años, no se evidencia aun un declive.

A partir de estos resultados, se sugiere en futuras investigaciones ampliar el espectro de este estudio y analizar los porcentajes en relación al contexto e institucionalidad, desempeño de equipos, la calidad e impacto de las actividades.

De manera general, los hallazgos de esta investigación se consideran neutros, ya que la rotación frecuente de directivos (como en los casos de las orquestas de Guayaquil y Loja, cuyas administraciones no superaron los dos años) no se asoció con bajos niveles de desempeño, aprendizaje limitado o debilidades institucionales que afectan la sostenibilidad de la gestión o la ejecución artística y presupuestaria.

No obstante, al analizar estos resultados desde la teoría del ciclo de vida directivo de Hambrick y Fukutomi (1991), se puede inferir -conforme lo indicado previamente- que dichas gestiones se ubicaron en una fase inicial (respuesta al mandato) o de consolidación temprana, caracterizada por altos niveles de energía, innovación y motivación, lo que explicaría los resultados positivos pese a la corta permanencia.

CONCLUSIONES

En el marco de la presente investigación, se analizó la relación entre la permanencia de los directivos ejecutivos de las orquestas sinfónicas del Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador y el desempeño institucional alcanzado en el periodo 2015 – 2018 y se concluye que:

En el periodo de tiempo analizado y los ejercicios directivos seleccionados, este estudio reveló que en un rango de permanencia de 1 año 8 meses a 4 años, se generan porcentajes superiores en cuanto a promedios de gestión. Sin embargo, no se puede asociar de forma definitiva que la permanencia en el cargo tiene relación directa con la consecución de estos resultados. No obstante, tampoco se evidencia un declive en la gestión de aquellos directivos con un mayor tiempo de permanencia pues, aunque cuantitativamente se refleja un promedio ligeramente inferior, cualitativamente existen factores de impacto. Esto posibilita que otros estudios se interesen en ampliar esta investigación a componentes específicos y dentro de un periodo de tiempo más largo.

La revisión del marco teórico evidencia que la Carta Iberoamericana de la Función Pública (CLAD, 2003) y los estudios del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2024) destacan la estabilidad laboral como un factor determinante para la eficiencia en la gestión pública. Al verificar estos planteamientos con los resultados del presente estudio y con el análisis desarrollado por Jara & Cedeño (2019) sobre la rotación de autoridades en el sector público ecuatoriano, se observa un matiz importante y un hallazgo interesante, para el caso ecuatoriano, y en específico de las orquestas sinfónicas, el promedio de permanencia resultó mayor a los promedios del estudio mencionado. A pesar de los tiempos de permanencia, aún se continúa con un excelente desempeño, por lo tanto, en estudios futuros se podría investigar mayores permanencias y profundizar en este tema.

Aunque la estabilidad prolongada facilitó la consolidación de proyectos y la planificación de largo plazo, también se evidenció que nuevas gestiones con menor tiempo de permanencia alcanzaron altos niveles de ejecución y logros relevantes, posiblemente impulsadas por el ímpetu inicial de la gestión y por el aprovechamiento de estructuras organizativas previamente consolidadas.

En este sentido, los resultados del estudio permiten afirmar que la duración en el cargo no constituye, por sí sola, el principal determinante de la eficacia institucional, ya que su impacto depende del contexto organizacional, del nivel de profesionalización del directivo y de la continuidad técnica del equipo de trabajo.

Además, se evidenció que el cumplimiento formal de los perfiles de selección, tal como

están actualmente definidos en el sector público ecuatoriano, no guarda una relación directa con el desempeño de la gestión institucional. Esto sugiere que los perfiles vigentes (de carácter general y poco adaptados a las particularidades del ámbito cultural) no permiten identificar de manera precisa las competencias necesarias para garantizar una gestión eficiente.

Por lo tanto, se infiere la necesidad de revisar y actualizar los perfiles de los cargos directivos culturales, incorporando criterios que valoren la experiencia artística, la formación especializada y las competencias de liderazgo y gestión cultural, de modo que las futuras designaciones se basen no solo en requisitos formales, sino en la idoneidad técnica y contextual de los candidatos.

Si bien los porcentajes de ejecución programática y presupuestaria superan el 95% en todos los casos, se encontró que las diferencias entre los niveles de porcentajes podrían estar determinadas por las diferencias en el volumen de actividades y presupuestos asignados. Aunque un detalle específico de actividades no es posible obtener desde las fuentes de acceso público. En consecuencia, los indicadores cuantitativos podrían ser complementados con evaluaciones cualitativas que permitan valorar el nivel de innovación artística, la capacidad de proyección territorial y la eficacia de la consolidación de la identidad de la institución, pero, desde otras disciplinas.

Asimismo, no se identificaron debilidades asociadas a la rotación frecuente en los cargos directivos. Los directivos que no superaron los 2 años de gestión no se vieron obstaculizados en cumplir con la ejecución de actividades. Los datos de ejecución en cuanto a actividades y presupuestos mostraron niveles de cumplimiento exitosos, lo que confirma que incluso en casos de rotación frecuente, se logran mantener indicadores positivos de desempeño, evidenciado que, existen otros factores que contribuyen en el éxito de una gestión como el conocimiento del entorno cultural, habilidades para generar recursos y alianzas estratégicas. Este hallazgo se relaciona con la teoría del ciclo de vida de los directivos (Hambrick & Fukutomi, 1991), que plantea que la efectividad de un líder aumenta progresivamente en las primeras etapas de gestión, pero también puede mantenerse elevada en periodos cortos cuando existen competencias sólidas y planes previamente estructurados.

Para culminar, se debe considerar que la permanencia y el desempeño de los directivos en las orquestas sinfónicas deben estar sustentados en políticas públicas culturales estables y coherentes, en concordancia con los principios desarrollados en el marco teórico si se mantienen marcos normativos claros y sostenibles se podrá garantizar la continuidad institucional, fortalecer la planificación a largo plazo y reforzar la sostenibilidad de los proyectos culturales,

asegurando que estas entidades cumplan su misión en la preservación y difusión del patrimonio musical del país.

REFERENCIAS

- Alan, D., & Cortéz, L. (2018). *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica*. Machala: Ediciones UTMACH. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12498/1/Procesos-y-Fund
- Asamblea Nacional Constituyente. (20 de Octubre de 2008). Constitución de la República del Ecuador 2008. Quito, Pichincha, Ecuador: Asamblea Nacional.
- Baena, G. (2017). *Metodología de la Investigación (Tercera Edición ed.)*. México: Grupo Editorial Patria. <https://doi.org/doi:ISBN ebook: 978-607-744-748-1>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2024). Mejores gobiernos para mejores vidas: fortaleciendo las capacidades del Estado para una gestión estratégica, meritocrática e inclusiva del servicio civil en América Latina y el Caribe
- Campos Flores, A. y Romero Molina, P. (2025). Avances y desafíos para el acompañamiento del ciclo de vida del alto directivo público chileno: un análisis desde el subsistema de egreso y desvinculación directiva.
- Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003). Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD).
- Carrasco, C. (2023). Maestría en Gestión Cultural. La gestión pública del patrimonio cultural de los municipios de Cundinamarca - categoría 1, durante el trabajo realizado en el periodo del 2020 al 2022. Universidad del Rosario, Rosario. https://doi.org/https://doi.org/10.48713/10336_42294
- Fuenzalida, J., Inostroza, J. y Morales, M. (2014). Alta Dirección Pública Municipal: un primer paso para resolver los nudos críticos de la descentralización chilena. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, No. 59, pp. 119-150
- Granda, L., Albarracín, M. J., Granda, G., & Granda, J. (2023). Educación patrimonial como base para una educación reflexiva y sustentable. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 10396-10415. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.5221
- Hambrick, D. C., & Fukutomi, G. D. S. (1991). *The seasons of a CEO's tenure*. *Academy of Management Review*, 16(4), 719-742.
- Jara, I., & Cedeño, J. (2019). Rotación de Directivos Públicos. ¿Problema de gestión o solución de confianza política? *Podium*(35), 1-22. <https://doi.org/doi:10.31095/podium.2019.35.1>

Ley Orgánica de Cultura. (30 de Diciembre de 2016). Ley Orgánica de Cultura. Registro Oficial Suplemento 913 de 30-dic.-2016. Quito, Pichincha, Ecuador: Asamblea Nacional.

Martinell, A., Abeledo, R., de la Torre, B., González, C., Maraña, M., Revert, X., & Flys, C. (2020). *Cultura y Desarrollo Sostenible. Aportaciones al debate sobre la dimensión cultural de la Agenda 2030*. Madrid : REDS. Obtenido de https://reds-sdsn.es/wp-content/uploads/2020/04/REDS_Cultura-y-desarrollo-sostenible-2020.pdf

Naser, A. (2021). *Gobierno abierto y ciudadanía en el centro de la gestión pública*. CEPAL. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/cd5dbb5b-452c-4c1a-9de0-f71baf9a9037/content>

Navarro, M. (2022). Maestria en Gerencia Pública . Influencia de la rotación de personal y la afectación al desarrollo sostenible en las instituciones educativas privadas - Huancayo 2021. Universidad Continental, Huancayo. Obtenido de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/11207/2/IV_PG_MGP_TE_Navarro_Zamudio_2022.pdf

Pardo, S. (2020). Para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas. *Cultura empresarial y su relación con la dirección de las orquestas sinfónicas del Ecuador en el periodo 2013- 2015*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/429684405.pdf>

Pardo, S., & Malla, F. (2022). La cultura empresarial y su relación con la dirección de las orquestas sinfónicas del Ecuador en el periodo 2018- 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 482-524. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2601

Sánchez, D. (2021). La gestión cultural independiente como herramienta de configuración para nuestra identidad y necesidad social. *El Artista*(18). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/874/87466606007/html/>

Sánchez, F. (2017). Planificación estratégica y gestión pública por objetivos. Santiago de Chile: CEPAL.

Van Helden, G. J., Johnsen, Å. y Vakkuri, J. (2012). The life-cycle approach to performance management: Implications for public management and evaluation. *Evaluation*, 18(2), 159-175