



DOI: <https://doi.org/10.46296/yc.v9i17.0753>

GOBERNANZA PÚBLICA EN LA GESTIÓN LOCAL: APORTES DESDE LA TRANSPARENCIA Y LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA

PUBLIC GOVERNANCE IN LOCAL MANAGEMENT: CONTRIBUTIONS FROM TRANSPARENCY AND CITIZEN PARTICIPATION

Alcívar-Loor María Fernanda ¹; Vegas-Meléndez Hilarión José ²

¹ Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí. Portoviejo, Ecuador.
Correo: mfulcivarl@pucesm.edu.ec. ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7339-3529>.

² Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí. Portoviejo, Ecuador.
Correo: hvegas@pucesm.edu.ec. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8526-2979>

Resumen

La investigación tiene como objetivo principal Contextualizar los aportes de la gobernanza pública en principios como la participación ciudadana y la transparencia en el ámbito de la gestión pública local; entre sus objetivos específicos, se encuentran: identificar la naturaleza de la participación ciudadana y la transparencia vista desde la gobernanza pública; y, comprender la gobernanza pública como espacio de oportunidades para una gestión pública local participativa y transparente. Es una investigación de paradigma fenomenológico-interpretativo, con un enfoque cualitativo, documental y no experimental. La estrategia de análisis se encuentra en el marco de la revisión documental y bibliográfica, bajo las directrices de la propuesta de la técnica heurística, el ordenamiento conceptual y la saturación teórica. Entre las principales conclusiones se encuentra que principios como la transparencia y la participación ciudadanía, son ejes fundamentales para generar confianza en la ciudadanía, y debe estar educada para su ejercicio, lo cual le permite entender con mayor precisión la importancia de generar valor público.

Palabras claves: Gobernanza pública, participación ciudadana, transparencia.

Abstract

The main objective of the research is to contextualize the contributions of public governance to principles such as citizen participation and transparency in the field of local public management. Among its specific objectives are: to identify the nature of citizen participation and transparency as seen from the perspective of public governance; and to understand public governance as a space of opportunities for participatory and transparent local public management. It is a phenomenological-interpretive paradigm research, with a qualitative, documentary, and non-experimental approach. The analysis strategy is based on a review of documents and literature, following the guidelines of the heuristic technique, conceptual ordering, and theoretical saturation. Among the main conclusions is that principles such as transparency and citizen participation are fundamental to generating trust among citizens, who must be educated in their exercise, allowing them to understand more precisely the importance of generating public value.

Keywords: Public governance, citizen participation, transparency.

Información del manuscrito:

Fecha de recepción: 16 de junio de 2025.

Fecha de aceptación: 29 de agosto de 2025.

Fecha de publicación: 29 de septiembre de 2025.



1. Introducción

La gobernanza pública es un ejercicio que parte de desde la iniciativa gubernamental, la cual busca entrelazar posturas de los distintos actores sociales cuyo propósito es la búsqueda de los consensos necesarios para un desarrollo pensado desde los estratégicos de la localidad, incluso de un debate sobre un tema específico o área de común importancia para su tratamiento, lo que permite que la sociedad tenga la oportunidad de priorizar políticas en su propio beneficio. Para Kooiman (2003), la gobernanza pública en el ámbito local se ha consolidado como un paradigma de gestión que busca superar las limitaciones del modelo tradicional de administración pública, integrando principios de eficiencia, eficacia, transparencia y participación ciudadana. (p.21)

Esta propuesta de paradigma repercute de manera sustantiva en los gobiernos locales, dado que es una oportunidad para abrir espacios de coincidencia y debate entre los ciudadanos no alineados a las estructuras de gobierno, lo que hace que sea una posición mucho más imparcial al momento de analizar las

posibles políticas públicas a instrumentar, o incluso evaluar de manera mucho más objetiva las que actualmente se encuentran en ejecución, logrando así un avance significativo por parte de la ciudadanía de forma parte en el proceso de toma decisiones en la agenda pública, siendo así un verdadero cambio en la forma de gestionar la acción pública. Desde la perspectiva de Peters (2010), este cambio responde a la necesidad de fortalecer la legitimidad institucional, prevenir prácticas corruptas y generar políticas públicas más ajustadas a las necesidades reales de la comunidad. (p.43)

Principios como la transparencia, y la propia participación ciudadana, ambas se han convertido en piezas anclas de las gestiones públicas modernas, en la que la vigilancia continua para su aplicación ha permitido una mejora sin precedentes en muchas administraciones locales. En el caso de la transparencia, para Fox (2007), esta se cumple cuando como “el acceso libre a la información pública, fomentando la rendición de cuentas y el control social” (p. 51), lo que da como una ventaja para los procesos



de veeduría y auditoria social de manera corresponsable; y, en el caso de la participación ciudadana, es interesante la postura de Arnstein (1969), quien señala que su instrumentación “garantiza la inclusión de diversas voces en el diseño e implementación de políticas públicas, promoviendo un gobierno más democrático y sensible a las particularidades territoriales”. (p.93)

Ambos principios representan la “columna vertebral” de la gobernanza, y más aún en el ámbito de lo local, lo que hace que su instrumentación sea más que necesario, sino indispensable, sobre todo al momento de considerar políticas públicas locales focalizadas en el desarrollo, y es en el propio desarrollo local donde se hace oportuno la participación de la ciudadanía y sus instituciones (universidades, sector empresarial, gremios, etc.) para consolidar propuestas y tomar decisiones colectivas de forma transparente, siendo esta última acción el norte de todo gestión pública en cada una de sus acciones.

Las localidades representan el espacio en las que los ciudadanos se centran para su convivencia

colectiva, bajo una armonía y reglas colectivas; siendo la gestión pública local, en este caso los GADs, locales los más cercanos a escuchar sus necesidades y aspiraciones, siendo la responsabilidad de este último responder de manera administrativa, y con sentido estratégico, entendiendo los retos y oportunidades que brinda una gobernanza pública local bien estructurada para dar las respuestas adecuadas a la ciudadanía.

La investigación presenta un propósito muy claro, el cual es el aportar al estudio de la gobernanza y su relación con la gestión pública local, permitiendo desarrollar un constructo que viabilice el estudio de teóricos, un marco metodológico que señale la ruta investigativa, y el encontrar resultados que muestren la importancia de un paradigma como la gobernanza en un ámbito como el público, en la que se señale el progreso de esta nueva forma de gerencial la procesos en la administración pública. La intención de la investigación es plantear aportes estratégicos de la gobernanza a partir de dos sus principios (participación ciudadana y transparencia), lo cual refuerza la

importancia del estudio, dado que permite al crecimiento y fortalecimiento, gracias al debate, de la línea de investigación: gobernanza institucional, perteneciente al Programa de Maestría en Administración Pública de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Manabí.

A lo anterior, los investigadores se plantean la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los principales aportes de la gobernanza para una mayor transparencia y la participación ciudadana en el ámbito de la gestión pública local? Esta pregunta encuentra su respuesta mediante el alcance del siguiente objetivo principal: Contextualizar los aportes de la gobernanza pública en principios como la participación ciudadana y la transparencia en el ámbito de la gestión pública local; como objetivos específicos, se encuentran: 1.- Identificar la naturaleza de la participación ciudadana y la transparencia vista desde la gobernanza pública; y, 2.- Comprender la gobernanza pública como espacio de oportunidades para una gestión pública local participativa y transparente.

2. Metodología

La investigación sustenta su ruta partiendo de lo fenomenológico-interpretativo, lo cual hace que se centre en el comportamiento social sobre la gobernanza, sobre todo en la importancia que tiene su aporte a la mejora en aspectos como la toma de decisiones colectivas, y el propio enfoque que asumen los actores involucrados (ejemplo: gobierno local, la sociedad civil y representantes empresariales).

Desde lo fenomenológico-interpretativo se ha pretendido comprender, entender e interpretar todo componente de la realidad adyacente a partir de las directrices propias de la gobernanza en la que se han considerado aspectos adyacentes a una gestión pública local.

En este fenomenológico-interpretativo, se ha llegado al camino propuesto por Gadamer (1999), quien señala que:

También la comprensión de expresiones se refiere en definitiva no sólo a la captación inmediata de lo que contiene la expresión, sino también al



descubrimiento de la interioridad oculta que la comprensión permite realizar, de manera que finalmente se llega a conocer también lo oculto. Pero eso significa que uno se entiende con ello. En este sentido, vale para todos los casos que el que comprende se comprende, se proyecta a sí mismo hacia posibilidades de sí mismo. (p. 328)

La investigación se ha proyectado de enfoque cualitativo, fortaleciendo su carácter inductivo; lo que para Vegas-Meléndez (2015) “permite al investigador desarrollar acercamientos teóricos, comprensiones e interpretaciones desde los datos recogidos; estos datos no son para ser evaluar hipótesis alguna, modelo establecido o posturas teóricas preestablecidas. En este punto, la flexibilidad es un buen aliado en la investigación”. (p. 27)

Los investigadores han hecho uso de la observación. Se ha tomado como referencia lo expresado por Taylor y Bogdan (1984) quienes señalan que:

Involucra la interacción social entre el investigador y los

informantes en el milieu (escenario social, ambiente o contexto) de los últimos, y durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo. Implica la selección del escenario social, el acceso a ese escenario, normalmente una organización o institución (por ejemplo, un hospital), la interacción con los porteros (responsables de las organizaciones que favorecen o permiten el acceso del investigador al escenario), y con los informantes, y la recolección de los datos. (p.32)

Desde la opinión de McKernan (2001) este tipo de investigación tiene tres pilares: 1.- Los participantes que están viviendo un problema son los mejor capacitados para abordarlo en un entorno naturalista; 2.-La conducta de estas personas está influida de manera importante por su entorno natural; y 3.- La metodología cualitativa es la más conveniente para el estudio de los entornos naturalistas, puesto que es uno de sus pilares epistemológicos. (p.33)

Por otro lado, la investigación es de tipo documental ya que sostiene la mayor parte de los argumentos,

gracias a la revisión de posturas de relevantes estudiosos e investigadores sobre la gobernanza y su grado de influencia en la gestión pública, ello incluye hasta documentos oficiales impulsores de este paradigma en los procesos de la administración pública. Además, la investigación es no experimental dado que no se manipulan variables,

permitiendo interpretar en su estado natural el comportamiento y evolutivo de la gobernanza de manera inductiva.

Se han definido vertientes (Tabla 1) que contribuyen a focalizar la búsqueda de una manera focalizada en los ejes que la sustentan, veamos:

Tabla 1. Vertientes y ejes centrales del estudio

Vertientes de análisis	Ejes centrales
Propósito de la investigación: ¿Cuáles son los principales aportes de la gobernanza para una mayor transparencia y la participación ciudadana en el ámbito de la gestión pública local?	Contextualizar los aportes de la gobernanza pública en principios como la participación ciudadana y la transparencia en el ámbito de la gestión pública local.
Objetivos de la investigación:	OE1.- Identificar la naturaleza de la participación ciudadana y la transparencia vista desde la gobernanza pública; OE2.- Comprender la gobernanza pública como espacio de oportunidades para una gestión pública local participativa y transparente.
Estrategias de la investigación	Investigación de enfoque cualitativo
Guía para la revisión y análisis documental	Teoría Fundamentada: Saturación teórica

Elaboración propia (2026). A partir de la propuesta de Vegas-Meléndez (2015). Tesis doctoral.

Procedimiento de análisis documental/criterios de selección de documentos

El direccionamiento de esta investigación documental, los investigadores han revisado lo comentado por Martínez-Corona y Palacios-Almón (2019), quienes a su

vez han partido de la propuesta dada por el CIFE (2017) en cuanto al procedimiento idóneo para desarrollar una investigación documental, proponiendo, a su vez, el criterio de selección de documentos:

1. Búsqueda y localización de artículos científicos, libros o



capítulos de libros en bases de datos como: WoS, Science Direct, SCOPUS, Dimensions, Scielo, Redalyc, Latindex, Academia, y Google Académico.

2. Uso de una combinación de palabras esenciales y complementarias.

3. Determinación de un lapso amplio de búsqueda de documentos por la naturaleza del tema. El cuál se estableció desde el año 2000 al 2025 (también por disposición de los documentos).

4. Se complementaron al análisis los documentos que abordan al menos una categoría de las propuestas.

Siguiendo a Peña Vera y Pirela Morillo (2007), en relación con el análisis del discurso:

...constituye un marco metodológico para el análisis documental, en el entendido de que los documentos son discursos expresados a través de textos; por consiguiente, su estructura discursiva puede ser abordada a partir de los lineamientos y procesos aplicados en el análisis del discurso. No

obstante, el elemento peculiar del análisis documental radica en su finalidad, que consiste en simplificar el contenido de los documentos y representarlos de una forma diferente a la original, tomando sólo sus elementos esenciales o referenciales. (p. 63)

Triangulación de la información (Teórica, de datos y metodológica)

En palabras de Denzin (1990), la triangulación es “la aplicación y combinación de varias metodologías de la investigación en el estudio de un mismo fenómeno” (p. 297). Por su parte Rodríguez et al (1996) señalan que ello simboliza una “Técnica de confrontación y herramienta de comparación de diferentes tipos de análisis de datos (triangulación analítica) con un mismo objetivo puede contribuir a validar un estudio de encuesta y potenciar las conclusiones que de él se derivan. (p. 1)

Para Donolo (2009), en la triangulación se “requiere de conocimiento, de tiempo y de recursos para implementarla y luego de gran agudeza para interpretar los resultados en las variadas y a veces contradictorias maneras en que se

presentan" (p. 3); partiendo de las características propias de esta investigación, y por los estudios adelantados sobre gobernanza y su estilo de investigación documental sobre el mismo tema, los autores de este trabajo han considerado oportuno la idea sustentada por Vegas-Meléndez (2024), quien señala tres tipos de triangulación:

Triangulación de datos. Se destaca el uso de diversas estrategias y fuentes de información (primaria y secundaria), para posteriormente ser contrastada entre sí. En la presente investigación su tipo ha sido la temporal.

Triangulación teórica. La utilización de diversos autores sobre la misma temática permite no sólo su confrontación, sino además de conocer el contexto en la que se ha dado la postura de cada proponente, permitiéndose ser más comprensiva por parte de los autores de este trabajo.

Triangulación metodológica. El uso de diferentes métodos en la misma investigación facilita la contrastar los resultados y hallazgos que van surgiendo, analizando conflictos, congruencias y

discrepancias entre los propios aspectos emergentes. (p. 127)

Instrumentada la técnica de Vegas-Meléndez (2024), se ha dispuesto de una interpretación de hallazgos que ha surgido a partir la misma triangulación, mostrándose en la sección de resultados. Por otro lado, se ha utilizado la propuesta de la Teoría (TF) Fundamentada como estrategia de análisis de los resultados, en este caso de los hallazgos encontrados por los investigadores. Como bien se conoce la formula estratégica de la TF permite identificar los denominados "códigos in vivo" que bien contribuyen a dar paso y sustento a las categorías que los investigadores consideran oportuno establecer; esta técnica de identificación de los códigos se basó en la propuesta de Strauss y Corbin (2002) en su igual idea sobre la Teoría Fundamentada, lo que hace que "al momento de hacer la codificación axial en la matriz es dar visibilidad a las categorías que emergen" (Vegas-Meléndez, 2015). Para Strauss y Corbin (2002) "una codificación axial es el proceso de relacionar las categorías a sus subcategorías, denominado "axial"



porque la codificación ocurre alrededor del eje de una categoría, y enlaza las categorías en cuanto a sus propiedades y dimensiones. (p.129)

3. Resultados y discusión

La gobernanza pública local representa una oportunidad para que los gobiernos locales mejoren sus relaciones con la ciudadanía, en la que principios como participación ciudadana y transparencia, vean reflejados los anhelos de la sociedad de contar con una estructura de gobierno local que inspire confianza, gracias al valor público que genera a partir de su agenda pública, acciones y por supuesto, resultados de orden colectivo.

Aportes de la gobernanza a una gestión pública local

Transparencia como principio de confianza pública

Para Fox (2007), la transparencia en el contexto de la gestión pública se puede entender “como la apertura de información y procesos al escrutinio público, permitiendo que los ciudadanos conozcan cómo se

toman las decisiones y cómo se gestionan los recursos” (p.124); visto desde lo local, Bauhr & Grimes (2014) señalan que “la transparencia no solo contribuye a prevenir la corrupción, sino que también fortalece la confianza ciudadana en las instituciones”. (p. 77)

Participación ciudadana como valor público

Postura interesante la de Arnstein (1969), quien en su trabajo “escalera de la participación ciudadana”, sostiene que “una participación real implica transferir poder de decisión hacia la ciudadanía”; observado desde el nivel más bajo (local), esto puede estar representado en consultas simbólicas hasta las más complejas como lo es presupuesto participativo y mesa de consultad (diálogos o técnicas).

Sin embargo, desde la perspectiva de Fung (2006), “la participación enfrenta desafíos, como la baja representación de sectores vulnerables, la cooptación política de espacios participativos y la falta de capacidades técnicas para incidir de forma efectiva” (p. 41); ello hace que se ponga en dudas la legitimidad de

las decisiones tomadas en consultas populares.

Sinergia entre transparencia y participación ciudadana

No cabe dudas sobre el necesario engranaje que debe existir entre la ambas, su capacidad para dar resultados se pierde de vista, gracias a su potencialidad; la transparencia revela datos e información valiosa para que la ciudadanía tenga confianza en que su participación es más que simbólica, y sienta que es decisiva para la formulación de políticas públicas encaminadas al desarrollo colectivo, dando ese valor público tan necesario para sostener y fortalecer la institucionalidad. Ello permite que la gobernanza también se fortalezca en los procesos vitales de la gestión pública, en la por

ejemplo Fung et al (2013), sostienen que “un ecosistema de gobernanza robusto combina ambos elementos para mejorar la calidad de las políticas públicas y fortalecer la confianza social”. (p. 53)

Puede señalarse que esta sinergia, tiene como ejemplo cuando se publica información sobre el presupuesto público, lo cual puede animar a los ciudadanos a estar vigilantes sobre su ejecución, valorar sus resultados, aprobar o desaprobar su impacto; es decir se puede contar con una valiosa fiscalización social en la que todos son corresponsables de los resultados.

En la siguiente tabla 2 se pueden observar los conceptos vinculados de la investigación

Tabla 2. Vinculación de los conceptos con las fases del análisis documental

Temáticas abordadas desde lo documental	Fase del análisis documental en la cual se aplican	Finalidad de uso
Gobernanza	1.- Durante todo el proceso.	Identificar los componentes de una gobernanza
Gestión pública local	2.- Lectura de documentos que le sustentan	Contextualizar los principios de la gobernanza pública desde el cual sostiene su discurso.
Transparencia	3.- Interpretación del contenido discursivo. 4.- Generación de los productos resultantes del	-Identificar la forma en la que se encuentra estructurado el discurso y el significado de sus partes.



Participación ciudadana	análisis documental (creación de documentos con valor agregado)	-Estructurar nuevos discursos que representen nuevos conceptos.
	5.-Interpretación del contenido discursivo.	Comprender el contenido discursivo y su relación con los factores que intervienen en su estructuración

Elaboración propia (2025). A partir de la propuesta de Vegas-Meléndez (2015). Tesis doctoral

Tabla 3. Hallazgos emergentes

Nuevos conceptos	Descriptoros presentes	Subcategorías	Categoría Central
Gobernanza Representa una estructura de participación social no gubernamental impulsada por la máxima autoridad local para un ejercicio de acercamiento entre actores sociales con potencial para hacer propuestas de desarrollo local	- Estructura de participación social -No gubernamental -Acercamiento entre actores sociales	<i>Actores relevantes</i> <i>Políticas públicas</i>	Gobernanza pública para el desarrollo local
Gestión pública local <i>Unidad de representación gubernamental más cercana a la ciudadanía con capacidad para gestionar soluciones colectivas</i>	-Organización para dar respuesta	<i>Gestión visible</i>	
Transparencia <i>Proceso de apertura de datos información vital para la ciudadanía sobre el manejo administrativo de la gestión de gobierno.</i> Participación ciudadana <i>Oportunidad y reto de compartir responsabilidades con la sociedad sobre las principales decisiones sobre el futuro de la localidad</i>	Principio de confianza pública Principio de valor público	<i>Modelo de gestión</i>	

Elaboración propia (2025). A partir de la propuesta de Vegas-Meléndez (2015). Tesis doctoral

4. Conclusiones

No cabe la menor duda que una gobernanza pública requiere de una visión que sea capaz de dar integración a los principios que la sustentan: participación ciudadana, transparencia y rendición de cuentas; ello permite una gestión pública mucho más visible y con sentido de identidad por parte de sus ciudadanos al momento de sentir que sus políticas públicas están pensadas en su desarrollo y en el de la localidad.

La transparencia es la columna vertebral de toda gestión. Su aporte va direccionado a ganar confianza y generar valor público, y esta se muestra en las rendiciones de cuenta y alerta sobre las malas praxis o de dudosa accionar cuando está bien estructurada en cada fase de un proceso, su fortaleza es un llamado a la confianza de la ciudadanía.

La participación ciudadana es un derecho y un deber social. La corresponsabilidad en la gestión pública, en especial la local, es una oportunidad para exigir y proponer nuevas soluciones a nuevas realidades. El gran reto es que exista

una ciudadanía consciente de su rol, y, por ende, de su preparación para abordar temas complejos, pero relevantes para su entorno. Un ciudadano formado en los temas de gestión pública local no es un participante más, es un ciudadano con conocimiento para demandar soluciones integrales, además de proponer soluciones con visión de largo plazo.

Ambos principios de la gobernanza, transparencia y participación ciudadana, son ejes fundamentales para generar confianza en la ciudadanía, y debe estar educada para su ejercicio, lo cual le permite entender con mayor precisión, la importancia de ser fiscalizadora de cada acto que implique una decisión de transcendencia para la localidad. Por otro lado, un proceso de gobernanza bien diseñado contribuye al desarrollo sostenible de cada localidad, convirtiéndola en un ejercicio continuo de democracia participativa.

La investigación se da por concluida, sus objetivos propuestos se han cumplido siguiendo la ruta metodológica establecida, contribuyendo a su vez, con un marco definitorio que da paso a una



conceptualización propia sobre los ejes temáticos abordados.

<https://doi.org/10.1111/misr.12028>

Bibliografía

Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>

Bauhr, M., & Grimes, M. (2014). Indignation or resignation: The implications of transparency for societal accountability. *Governance*, 27(2), 291–320. <https://doi.org/10.1111/gove.12033>

Fox, J. (2007). The uncertain relationship between transparency and accountability. *Development in Practice*, 17(4-5), 663–671. <https://doi.org/10.1080/09614520701469955>

Fung, A. (2006). Varieties of participation in complex governance. *Public Administration Review*, 66(s1), 66–75. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00667.x>

Fung, A., Gilman, H. R., & Shkabatur, J. (2013). Six models for the Internet + politics. *International Studies Review*, 15(1), 30–47.

Gadamer, H-G (2000). *El Método Hermenéutico*. En línea: <http://www.scielo.org.co/pdf/esupb/v29n62/0120-1263-esupb-29-62-17.pdf>

McKernan, J. (2001). *Investigación Acción y currículo*. Ediciones Morata S.L. En línea: <http://proyectopnfi.webcindario.com/descargas/metodoinvestigacion/Mckernan%20Investigacion-accion%20y%20curriculum.pdf>

Vegas H. (2015). *Gestión pública local, gobernanza y participación: una visión a partir del discurso de los actores sociales en Venezuela*. Tesis Doctoral. En línea: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/2119/hvegas.pdf?sequence=1>

Strauss A, y Corbin J. (2022). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Ed. Universidad de Antioquia. En línea: <https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/bases-investigacion-cualitativa.pdf>

Taylor y Bogdán (1984). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. PAIDOS. En



línea:

<http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2011/12/Introduccion-a-metodos-cualitativos-de-investigaci%C3%B3n-Taylor-y-Bogdan.-344-pags-pdf.pdf>