



# UTPL

La Universidad Católica de Loja

Modalidad Abierta y a Distancia

# Gestión Administrativa Pública

Guía didáctica

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Referencias  
bibliográficas

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Referencias bibliográficas](#)

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Economía

## Gestión Administrativa Pública

### *Guía didáctica*

Carrera	PAO Nivel
▪ Administración Pública	II

**Autora:**

Vasquez Romero Diana



ADM I\_1114

Asesoría virtual  
[www.utpl.edu.ec](http://www.utpl.edu.ec)

## Universidad Técnica Particular de Loja

### Gestión Administrativa Pública

#### Guía didáctica

Vasquez Romero Diana

### Diagramación y diseño digital:

Ediloja Cía. Ltda.

Telefax: 593-7-2611418.

San Cayetano Alto s/n.

[www.ediloja.com.ec](http://www.ediloja.com.ec)

[edilojacialtda@ediloja.com.ec](mailto:edilojacialtda@ediloja.com.ec)

Loja-Ecuador

ISBN digital - 978-9942-25-785-7



#### Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

Usted acepta y acuerda estar obligado por los términos y condiciones de esta Licencia, por lo que, si existe el incumplimiento de algunas de estas condiciones, no se autoriza el uso de ningún contenido.

Los contenidos de este trabajo están sujetos a una licencia internacional Creative Commons **Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 (CC BY-NC-SA 4.0)**. Usted es libre de **Compartir** — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato. **Adaptar** — remezclar, transformar y construir a partir del material citando la fuente, bajo los siguientes términos: **Reconocimiento-** debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante. **No Comercial-** no puede hacer uso del material con propósitos comerciales. **Compartir igual-** Si remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir su contribución bajo la misma licencia del original. No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

30 de abril, 2020

# Índice

<b>1. Datos de información.....</b>	<b>8</b>
1.1. Presentación de la asignatura .....	8
1.2. Competencias genéricas de la UTPL .....	8
1.3. Competencias específicas de la carrera.....	9
1.4. Problemática que aborda la asignatura .....	9
<b>2. Metodología de aprendizaje.....</b>	<b>10</b>
<b>3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje.....</b>	<b>11</b>
 <b>Primer bimestre .....</b>	<b>11</b>
Resultado de aprendizaje 1 .....	11
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje .....	11
 <b>Semana 1 .....</b>	<b>11</b>
 <b>Unidad 1. Fundamentos de Gestión Pública .....</b>	<b>12</b>
1.1. La Nueva Gestión Pública .....	12
1.2. Teoría de Elección Pública .....	13
1.3. Teoría de Costes de Transacción .....	13
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	13
 <b>Semana 2 .....</b>	<b>14</b>
1.4. El Neo-Taylorismo y Agencia .....	14
Actividad de aprendizaje recomendada .....	15
Resultado de aprendizaje 2 .....	15
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje .....	15
 <b>Semana 3 .....</b>	<b>15</b>

<b>Unidad 2. Breve panorama de la gestión pública en América Latina</b>	<b>16</b>
2.1. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).....	16
2.2. Finanzas públicas y Política Fiscal.....	17
2.3. Empleo .....	17
2.4. Gobernanza Reguladora, Gobierno Digital .....	18
2.5. Contratación pública .....	18
Actividad de aprendizaje recomendada .....	19
<b>Semana 4</b> .....	<b>20</b>
<b>Unidad 3. Gestión Pública y el plan Nacional de Desarrollo 2017-2021</b> .....	<b>20</b>
3.1. Eje 1: Derechos para todos durante toda la vida .....	21
3.2. Eje 2: Economía al Servicio de la Sociedad .....	21
3.3. Eje 3: Más sociedad, mejor Estado .....	21
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	22
<b>Semana 5</b> .....	<b>22</b>
3.4. Estrategia Territorial Nacional (ETN).....	22
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	23
<b>Semana 6</b> .....	<b>24</b>
<b>Unidad 4. Gestión del Desarrollo</b> .....	<b>24</b>
4.1. Planeación estratégica y gestión pública .....	24
4.2. Gobierno por resultados .....	25
<b>Semana 7</b> .....	<b>25</b>
4.3. De la contratación pública .....	25
4.4. Sistema de planificación, sistema de seguimiento a los gobiernos locales .....	26
Actividad de aprendizaje recomendada .....	27

Actividades finales del bimestre.....	27
<b>Semana 8</b> .....	<b>27</b>
<b>Segundo bimestre</b> .....	<b>28</b>
Resultado de aprendizaje 3 .....	28
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje .....	28
<b>Semana 9</b> .....	<b>28</b>
<b>Unidad 5. Uso de datos en la Gestión Pública</b> .....	<b>28</b>
5.1. Datos en la toma de decisiones .....	28
5.2. Análisis de datos .....	29
Actividad de aprendizaje recomendada .....	30
<b>Semana 10</b> .....	<b>30</b>
5.3. Planificación y uso de datos.....	30
5.4. Evaluación de políticas.....	31
Actividad de aprendizaje recomendada .....	32
<b>Semana 11</b> .....	<b>32</b>
<b>Unidad 6. Gestión de iniciativas</b> .....	<b>33</b>
6.1. Acta de constitución de una iniciativa .....	33
6.2. Herramienta de gestión de alcance y de tiempo.....	33
6.3. Herramienta de gestión de costos y de adquisiciones ....	34
Actividad de aprendizaje recomendada .....	35
<b>Semana 12</b> .....	<b>35</b>
6.4. Herramienta de gestión de riesgos y gestión de comunicaciones .....	35
6.5. Herramienta de gestión de recursos humanos y control de proyectos .....	36

Actividad de aprendizaje recomendada .....	37
Resultado de aprendizaje 4 .....	37
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje .....	37
<b>Semana 13 .....</b>	<b>37</b>
<b>Unidad 7. Identificar y caracterizar las instituciones públicas en Ecuador .....</b>	<b>38</b>
7.1. Valoración de servicios públicos.....	38
7.2. Elementos para análisis de desarrollo institucional.....	38
Actividad de aprendizaje recomendada .....	39
<b>Semana 14 .....</b>	<b>39</b>
7.3. Introducción al análisis de gestión por resultados .....	39
7.4. Guía de Referencia para valorar Gestión por Resultados .....	40
Actividad de aprendizaje recomendada .....	42
<b>Semana 15 .....</b>	<b>42</b>
7.5. Procesamiento de la información .....	42
Actividad de aprendizaje recomendada .....	43
Actividades finales del bimestre.....	44
<b>Semana 16 .....</b>	<b>44</b>
<b>4. Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>45</b>

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Referencias  
bibliográficas



## 1. Datos de información

### 1.1. Presentación de la asignatura



### 1.2. Competencias genéricas de la UTPL

- Vivencia de los valores universales del Humanismo de Cristo.
- Comunicación oral y escrita.
- Orientación a la innovación y a la investigación.
- Pensamiento crítico y reflexivo.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación en inglés.
- Compromiso e Implicación Social.
- Comportamiento ético.
- Organización y planificación del tiempo.



### 1.3. Competencias específicas de la carrera

- Planificar, organizar y administrar los distintos tipos de organizaciones públicas.
- Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización.
- Evaluar el marco jurídico - legal aplicado a la gestión y buenas prácticas empresariales en el sector público.
- Utilizar las tecnologías de la información y comunicación para optimizar y mejorar el funcionamiento de las Administraciones Públicas.
- Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo, mediante la administración y desarrollo del talento humano enfocado a la creatividad y liderazgo de equipos de trabajo.

### 1.4. Problemática que aborda la asignatura

- Incipiente gestión administrativa en las instituciones y empresas públicas.
- Escasez de mecanismos e instrumentos para mejorar la eficiencia de la prestación de bienes y servicios públicos.



## 2. Metodología de aprendizaje

La metodología que se utilizará en esta asignatura para que el estudiante alcance los resultados de aprendizaje, es la metodología por indagación. Esta metodología busca que se contraste el conocimiento científico proporcionado por el docente aprendido y con esto, el estudiante deberá investigar y contrastar la información a través de las lecturas, problemas y actividades que el profesor recomiende y también por medio de la participación en los foros, chat y evaluaciones planificadas dentro de la asignatura.

Existen actividades y recursos en toda la guía, los cuales les permitirán indagar, comprobar la información, conocimientos adquiridos en cada unidad de estudio. Así mismo, usted podrá realizar una actividad recomendada de aprendizaje al final unidad, esta le servirá para poder tener un acercamiento más profundo, desde una perspectiva más crítica de lo que representa la Gestión Administrativa Pública.

Es importante mencionar que cada actividad de aprendizaje deber ser realizada y entregada al docente ya que cuenta como una actividad calificada, y al mismo tiempo como recursos de aprendizaje y práctica para reforzar los conocimientos adquiridos.

Por último, es necesario que el estudiante comprenda que el docente es un mediador del proceso de aprendizaje, por lo tanto, es el estudiante quién debe desarrollar el proceso de indagación para comprobar los conocimientos impartidos por el docente.



### 3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



#### Primer bimestre

##### Resultado de aprendizaje 1

Desarrolla conocimiento para mejorar la gestión de entidades públicas y conocer el marco legal.

#### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



#### Semana 1

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Referencias bibliográficas](#)



## Unidad 1. Fundamentos de Gestión Pública

Estimado estudiante, bienvenido a esta unidad que trata sobre los elementos fundamentales de la gestión pública.

### 1.1. La Nueva Gestión Pública

El paradigma de la nueva gestión pública tiene como fin la eficiencia y eficacia, lo que implica resolver las problemáticas sociales al costo más adecuado, fomenta la elección de los usuarios a través de mecanismos de competencia y la necesaria participación de la ciudadanía y sistemas de control. Esta nueva “visión” hace referencia a la importancia de las instituciones públicas para explicar las interacciones de los agentes económicos, ya que tienen una dinámica particular que influye sobre las preferencias de los individuos dirigiendo y limitando su comportamiento.

Para entender con mayor detenimiento lo que represente el institucionalismo, revise “Las políticas con enfoque de derechos y su incidencia en la institucionalidad pública” el apartado 1, en cual explica con detenimiento la importancia del institucionalismo y de las políticas públicas dentro de esta. Además de esto revise un breve [video](#) para reforzar este tema.

## 1.2. Teoría de Elección Pública

Para tener un poco claro esta teoría, es importante mencionar a Duncan Black, quien estudiaba las reglas de votación y Kenneth Arrow la agregación de ordenaciones. Ambos suponían de alguna forma que las alternativas existentes en la elección colectiva, sobre las que la regla de votación genera un resultado, eran exógenas al proceso en sí mismo. Así mismo, sus aportes contribuyeron en la línea del fenómeno de las mayorías cíclicas, demostrando que, bajo algunos conjuntos de ordenación de las preferencias, la votación por mayorías, en una lógica de secuencia por pares generaría ciclos continuos, sin equilibrio o punto de parada.

Para entender con mayor detenimiento la importancia de la elección pública revise “La perspectiva de elección pública”, en donde Buchanan da una perspectiva más amplia de este tema.

## 1.3. Teoría de Costes de Transacción

Esta teoría busca identificar que hace de una transacción algo problemático, y además definir el mecanismo de gobierno que puede coordinar de mejor forma la transacción. William son distingue entre costos ex ante (búsqueda de personas, servicios, negociación, etc.) y ex post a la fijación de un contrato (seguimiento) y a la revisión del contrato.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

- Revise el documento “[Las políticas con enfoque de derechos y su incidencia en la institucionalidad pública](#)”, identifique

y analice 5 aspectos importantes del institucionalismo que afirmen lo visto en el apartado 1.1

- Revise el documento “[La perspectiva de elección pública](#)”, encuentre lo nuevo, diferente e innovador de la visión que tiene Buchanan respecto a la elección pública.
- Revise el texto guía “Gestión Administrativa Pública” en donde encontrará cada tema tratado en esta semana con una mayor profundidad.



## Semana 2

### 1.4. El Neo-Taylorismo y Agencia

Según el Neo-Taylorismo, es necesaria una transformación fundamental para alcanzar mejoras en términos de su eficacia, su eficiencia, su adaptabilidad y su capacidad para innovar. Las técnicas propuestas se refieren a: Separación entre política y gestión; la profesionalización del gestor vía menores normas de actuación; mayor control económico y financiero; y, la incorporación de mecanismos e incentivos para logros y sancionar fallos. Por su parte, la teoría de la agencia, se lo considera como un agregado de arreglos contractuales entre un individuo electorado; quienes demandan o consumen de los servicios públicos; y, los políticos que detentan poder, que contrata a otro delegándole la implementación de ciertas acciones.



## Actividad de aprendizaje recomendada

La actividad a continuación le permitirá poner en práctica mediante un ejemplo lo analizado en esta unidad. Esta actividad debe ser presentada al final del bimestre.

- En su navegador, ingrese al [portal](#). Este apartado corresponde a la página “Números para el Desarrollo”.
- Colóquese en la barra azul (panel de búsqueda) y seleccione el indicador *Índice de Gestión para Resultados en el Desarrollo* para Ecuador.
- Analice los datos que arroja el indicador y emita sus comentarios respecto a la gestión pública ecuatoriana. Es recomendable que indague, reflexione y critique a profundidad para dar respuesta a la situación del país.

### Resultado de aprendizaje 2

Conoce las nuevas tendencias en la administración pública.

## Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



### Semana 3



## Unidad 2. Breve panorama de la gestión pública en América Latina

Bienvenido a esta unidad en la que se analizará la situación de la gestión pública en América Latina.

### 2.1. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Como es de conocimiento estimado estudiante, los países acordaron definir un marco referencial alcanzable denominado “Objetivos de Desarrollo Sostenible” u “ODS” que en sí constituyen un elemento movilizador de la sociedad para mejorar la calidad de vida de las personas.

Los ODS marcan la ruta hacia donde deben concentrarse los esfuerzos de la política pública, y también demandan una mejora de la gestión pública, para alcanzar mayor pertinencia y bienes y servicios de calidad. Los gobiernos deben crear una cultura de evaluación de políticas públicas, lo que abonará en mejoras de su diseño e implementación.

Para entender con mayor detenimiento la importancia de los ODS, revise “Los objetivos de Desarrollo Sostenible”, en donde se muestran una visión más amplia de este tema. Además, revise este breve [video](#) para entender el tema planteado.



## 2.2. Finanzas públicas y Política Fiscal

Cuando se habla de finanzas públicas y del accionar de las herramientas fiscales, es imposible no hablar de limitantes o desafíos ya que, hay varios desafíos relacionados con el diseño de incentivos, calidad del gasto, la implementación, focalización de intervenciones, procesos de seguimiento y evaluación. Un gran desafío de la política fiscal consiste en la selección adecuada de los instrumentos tributarios y que los gastos contribuyan en el fortalecimiento del capital humano en sectores vulnerables. Un mejor diseño también es importante para contribuir a los resultados esperados y sentar las condiciones necesarias para superar la pobreza.

En términos generales, en el 2014, América Latina y el Caribe los déficits presupuestarios alcanzaron el 4,5% del PIB. Los ingresos de la administración pública fueron del 28,6% del PIB ALC. En Ecuador, alcanzó el 38,7% del PIB. La región tuvo gran volatilidad en los ingresos durante la última década. Los mayores cambios, entre 2007 y 2014, se dieron en Ecuador, con un aumento de ingresos del gobierno general de 11,9 puntos porcentuales y en Panamá, donde se contrajeron 5,8 puntos porcentuales.

Para entender con mayor detenimiento la importancia de este ámbito, revise “La tributación en América Latina”, en donde se muestran una visión más amplia de este tema. Además, revise este breve [video](#) para ahondar más en el tema tratado

## 2.3. Empleo

Así mismo, en la región y en el mismo año, tantos hombres y mujeres tenían una participación similar en el empleo público, 49,7% y 50,3%, respectivamente. Sin embargo, en la OCDE, las mujeres concentran el 59% del empleo público. Como en todos los datos agregados hay

heterogeneidad en cuanto a ciertos países, seis de los 12 países considerados presentan una mayor proporción de mujeres que de hombres trabajando en el sector público.

Entre 2009 y 2014, se observa un aumento general, 2,1 puntos porcentuales, del nivel de representación de la mujer en el empleo público. En Ecuador y El Salvador, el nivel disminuyó en 2,1 pp y 0,5 pp, respectivamente.

## 2.4. Gobernanza Reguladora, Gobierno Digital

Varios países se han esforzado por adoptar una agenda reguladora con un enfoque integral, aunque permanecen varios retos. Los Indicadores de Política y Gobernanza Reguladora (iREG) para América Latina (2016) consideraron a varios países como: Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México y Perú. Excepto México, y en menor grado Costa Rica, el uso de la agenda regulatoria es reciente en ALC, y no se ha implementado sistemáticamente.

Cerca de un tercio de los países miden las ganancias financieras directas de los proyectos de TIC para el gobierno central. Costa Rica, Ecuador, México y Panamá reportaron medirlos consistentemente. Únicamente el 22%, mediarían los beneficios para los ciudadanos y empresas.

## 2.5. Contratación pública

El 95% de los países, resaltando Argentina, Colombia, Jamaica y Uruguay, han desarrollado una estrategia o política. Mientras que Guatemala, Dominica, República Dominicana y Ecuador han creado políticas y estrategias que promueven específicamente la adquisición de bienes, obras y servicios de empresas que son de propiedad de mujeres.

**Actividades y recursos recomendados:**

- Revise el documento “[Los objetivos de Desarrollo Sostenible](#)”, apartado A, identifique como país, cuál de estos nuestro país debería enfocar su esfuerzo para cumplir las metas establecidas dentro del mismo, argumente su respuesta.
- Revise el documento “[La tributación en América Latina](#)”, revise el apartado A1 y analice la evaluación de la presión tributaria en nuestra región. Y responda si esta evolución ha sido positiva o negativa. Argumente su respuesta.
- Revise el texto guía “Gestión Administrativa Pública” en donde encontrará cada tema tratado en esta semana con una mayor profundidad.

**Actividad de aprendizaje recomendada**

La actividad a continuación le permitirá poner en práctica mediante un ejemplo lo analizado en esta unidad. Esta actividad debe ser presenta al final del bimestre.

- Elija un Objetivo de Desarrollo Sostenible.
- Mediante la contratación de información, demuestre si nuestro país, Ecuador, ha podido cumplir con las metas planteadas o no de este objetivo.
- Argumente su respuesta.



## Semana 4

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Referencias bibliográficas](#)

### Unidad 3. Gestión Pública y el plan Nacional de Desarrollo 2017-2021

Un gran escenario para entender el accionar del estado y de la propia gestión pública, se puede evidenciar con el análisis del Plan para “Toda una Vida”, en el cual, se estructura en tres ejes, y direcciona la gestión pública para el cumplimiento del plan y las metas definidas, que son: 1) “la garantía de derechos a lo largo del ciclo de vida”; 2) “una economía al servicio de la sociedad”; y, 3) “la participación de la sociedad y la gestión estatal para el cumplimiento de objetivos nacionales”.

Para la implementación del Plan Nacional de Desarrollo y de la Estrategia Territorial Nacional, se requiere desarrollar varios instrumentos de planificación y gestión conforme la normativa legal. Para entender con mayor detenimiento la importancia de este ámbito, revise “Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021”, en donde se muestran una visión más amplia de este tema.

### 3.1. Eje 1: Derechos para todos durante toda la vida

Este eje busca, garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas y, además, afirmar la interculturalidad y plurinacionalidad, revalorizando las identidades diversas.

### 3.2. Eje 2: Economía al Servicio de la Sociedad

Por su parte este eje busca, consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización, al igual que impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria y por último desarrollar las capacidades productivas y del entorno para lograr la soberanía alimentaria y el Buen Vivir Rural.

### 3.3. Eje 3: Más sociedad, mejor Estado

Este eje, se enfoca en incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía. Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social y por último garantizar la soberanía y la paz, y posicionar estratégicamente al país en la región y el mundo.

Para entender con mayor detenimiento la importancia de este ámbito, revise “Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021”, en donde se muestran una visión más amplia de este tema.



## Actividades de aprendizaje recomendadas

- Revise el documento “[Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021](#)”. Identifique cuantos ejes de desarrollo se presenta, y según su criterio y bajo lo revisado en esa unidad, explique ¿Cuál es el más importante o relevante para el país?.
- Revise el documento “[Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021](#)”. De los tres ejes revisado en esta unidad, identifique una meta por cada uno de ellos y evidencie si en Ecuador ha sido posible el cumplimiento de estas, tome en cuenta solo información oficial.
- Revise el documento “[La Economía Solidaria. Empresas y economía al servicio de las personas](#)” específicamente el apartado 1 y responda la siguiente pregunta ¿Está la economía actual al servicio de las personas? .
- Revise el texto guía “Gestión Administrativa Pública” en donde encontrará cada tema tratado en esta semana con una mayor profundidad.



## Semana 5

### 3.4. Estrategia Territorial Nacional (ETN)

La Estrategia Territorial Nacional o por sus siglas “ETN” busca potenciar las capacidades del territorio, así mismo la articulación de las intervenciones y definir lineamientos del accionar desconcentrado

y descentralizado, mediante la gestión de competencias por parte de los GAD, para consolidar su autonomía y acercar los servicios a la ciudadanía.

La desconcentración habría definido una reorganización territorial del país mediante la conformación de los niveles administrativos de planificación (zonas, distritos y circuitos). Como parte de la ETN se definen lineamientos territoriales para cohesión territorial con sustentabilidad ambiental y gestión de riesgos.

Para entender con mayor detenimiento la importancia de este ámbito, revise “La Estrategia Territorial Nacional”, en donde se muestran una visión más amplia de este tema. Revise el siguiente [video](#) que le dará pautas adicionales para entender el tema de planificación en Ecuador.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

La actividad a continuación le permitirá poner en práctica mediante un ejemplo lo analizado en esta unidad. Esta actividad debe ser presentada al final del bimestre.

- En el portal [Ecuador en Cifras del Ecuador](#) busque el apartado Estrategia Territorial Nacional.
- Revise la meta del 4, posterior a esto explique la importancia del cumplimiento de esta meta y lo que ganaría el país con este logro.
- Argumente su respuesta.



## Semana 6

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Referencias bibliográficas](#)

### Unidad 4. Gestión del Desarrollo

Bienvenido a esta unidad, que tiene como objetivo que usted conozca elementos sobre planificación estratégica, gestión por resultados como apoyo a la toma de decisiones.

#### 4.1. Planeación estratégica y gestión pública

El sector público se refiere al conjunto de entidades mediante las cuales el Estado hace cumplir el marco legal o normativo, que según nuestra Constitución tiene como objetivo la garantía y tutelaje de Derechos.

En la Administración Pública, a diferencia de lo privado, la Ley establece lo que debe hacerse, considerando el interés colectivo sobre diversos intereses individuales. La gestión pública se refiere a todas las actividades que deben desarrollarse, que incluye planeación, ejecución, control, etc., para la provisión de bienes y servicios para la consecución de los objetivos de desarrollo.

La planificación estratégica responde a una dinámica sistémica de desarrollo e implementación de iniciativas para la consecución de determinados objetivos.



## 4.2. Gobierno por resultados

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) refiere que la gestión por resultados tiene como función facilitar la dirección efectiva e integrada del proceso de creación de valor público con el objetivo de asegurar eficacia, eficiencia y efectividad en el desempeño y los objetivos de gobierno.

El Gobierno por Resultados se refiere al conjunto de procedimientos que definen, alinean, transparentan, dan seguimiento a los planes estratégicos y operativos de las entidades según las políticas y estrategias definidas en el Plan de Desarrollo con el objetivo de brindar servicios con eficiencia y eficacia.



### Semana 7

## 4.3. De la contratación pública

La contratación pública integral se refiere al proceso que promueve, incentiva, estructura y garantiza que la población con menores recursos tenga acceso al Sistema de la Compra Pública y pueda participar en igualdad de oportunidades.

El proceso se rige por principios básicos como: legalidad, en función de la Ley; trato justo, que es el derecho de que a todos los actores se le dé según le corresponde, la relación se da en términos transparentes, éticos y morales; igualdad, para todos los oferentes dentro de un procedimiento de contratación.

Las fases de los procedimientos de contratación pública son:  
i) preparatoria; ii) precontractual; iii) contractual. Por su parte, para la evaluación de la oferta se debe considerar: la definición

de formularios que integran la oferta, enumerados y suscritos conforme con los pliegos y resoluciones, debidamente foliados y rubricados; la integridad de la oferta depende del cumplimiento en la entrega de información y documentación solicitada en los pliegos, los parámetros definidos en las condiciones técnicas, legales y económicas.

Para entender con mayor detenimiento la importancia de este ámbito, revise el video “[Que es la SERCOP](#)”, en donde se muestran una visión más amplia de este tema.

#### 4.4. Sistema de planificación, sistema de seguimiento a los gobiernos locales

Para entender la importancia de la planifica, es necesario tomar en consideración el art. 51 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPYFP) establece que, en función de lo definido en el numeral 3 del art. 272 de la Constitución, los GAD deben reportar anualmente a la SENPLADES (actualmente Planifica Ecuador) el cumplimiento de las metas propuestas en sus respectivos planes. El art. 192 establece los criterios para las transferencias del Gobierno Central hacia los GAD de acuerdo al tamaño y densidad de la población; necesidades básicas insatisfechas; logros en el mejoramiento de los niveles de vida; esfuerzo fiscal y administrativo; y cumplimiento de metas del Plan Nacional de Desarrollo y del PDYOT.

#### Actividades y recursos recomendados

- Revise el documento “[Manual de contratación pública electrónica para América Latina](#)”, el apartado 1, identifique las principales diferencias entre el sistema de contratación pública en Latinoamérica y Ecuador. Denote los aspectos positivos y negativos.



## Actividad de aprendizaje recomendada

La actividad a continuación le permitirá poner en práctica mediante un ejemplo lo analizado en esta unidad. Esta actividad debe ser presentada al final del bimestre.

- Revise el video [¿Qué es la SERCOP?](#).
- Con sus palabras elabore un breve resumen de 300 palabras sobre la labor e importancia que realiza SERCOP en Ecuador.
- Argumente su respuesta.



## Actividades finales del bimestre



### Semana 8

---

#### Actividad:

- Revisión Unidad 1 a 4.
- Retroalimentación de las actividades de aprendizaje recomendadas por cada unidad.
- Evaluación Presencial: I BIMESTRE.



## Segundo bimestre

### Resultado de aprendizaje 3

Gestiona y administra instituciones públicas.

## Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



### Semana 9



## Unidad 5. Uso de datos en la Gestión Pública

### 5.1. Datos en la toma de decisiones

El análisis de datos busca responder interrogantes, permite encontrar correlaciones y permite ampliar el panorama o contexto, el uso de la información disponible podría reducir el riesgo de tener políticas o programas poco efectivos.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Referencias bibliográficas](#)

Es importante considerar que el uso de datos administrativos tiene limitaciones ya que la información generada no tiene el propósito de hacer análisis de eficiencia o hacer análisis específicos, eso implica que la información no está completa y se requiere de gran capacidad para poder organizar las bases y analizarlas.

## 5.2. Análisis de datos

La utilización de métodos estadísticos para analizar datos da la oportunidad a los tomadores de decisiones de hacerlo basándose en mejor información, y permite establecer un marco de análisis del éxito de experiencias exitosas.

En ocasiones las estadísticas están disponibles en portales de datos abiertos; en otras es necesario recopilar datos primarios para el análisis, en este caso, entre otros, se requiere identificar las poblaciones que se deben estudiar, desarrollar herramientas para la recopilación de datos, probar instrumentos de recopilación y crear procedimientos de análisis.

La metodología de encuestas se basa en la recopilación de datos, dentro de los cuales se pueden mencionar: censos gubernamentales, encuestas de salud pública, análisis socioeconómicos, sondeos de opinión pública y la investigación de mercados. Se utiliza el muestreo estadístico para recopilar datos de una parte de la población, a partir de lo cual se realizan inferencias o extrapolaciones.



## Actividad de aprendizaje recomendada

- Revise el documento “[Innovación en la Gestión Pública y Open Government](#)”. Concretamente el Nodo 2, 3 y 4 del documento que le permitirá entender y contrarrestar los temas tratados en esta unidad.
- Revise el texto guía “Gestión Administrativa Pública” en donde encontrará cada tema tratado en esta semana con una mayor profundidad.



## Semana 10

### 5.3. Planificación y uso de datos

Los datos recopilados se utilizan para observar el efecto que tiene, sobre una variable dependiente, la modificación de una variable independiente, en el campo de las políticas públicas, esto permite medir el efecto de una intervención, a través de la prueba de teorías e hipótesis, estudiar el funcionamiento de los mercados, estudiar el proceso de toma de decisiones y las preferencias sociales, etc.

Cada entidad tiene su dinámica y estructura, por lo que no hay una única respuesta para integrar la toma de decisiones basada en datos en la elaboración de políticas. El flujo de datos que se va a revisar incluye una serie de pasos, con roles y responsabilidades distribuidas. Los responsables de desarrollo de políticas trabajan en la definición de la pregunta de la política, conjuntamente con el experto de datos, se desarrolla un flujo de trabajo, se identifican las

fuentes de datos, la recopilación y la reunión de datos, el análisis de datos y la elaboración de un informe que incluye estadísticas resumidas y gráficas relevantes.

## 5.4. Evaluación de políticas

El primer paso cuando se realiza una evaluación de impacto es considerar tres preguntas fundamentales: ¿Por qué evaluar?, ¿cómo evaluar? y ¿cuándo evaluar?. Se debe entender la razón por la que interesa evaluar y para qué sirven los resultados, una primera aproximación a dicha respuesta se refiere a que es de interés analizar qué políticas públicas funcionan y cuáles no. Existen varias metodologías, que pueden emplearse de manera complementaria. Para poder realizar la evaluación de una política se debe contar con indicadores para medir sus objetivos. En ese sentido, la evaluación busca evidenciar el cumplimiento o no cumplimiento de los objetivos planteados para la política.

Revise el siguiente [video](#), que le permitirá entender con mayor profundidad el tema tratado.

### Actividades y recursos recomendados

- Revise el documento “[¿Cómo evaluar programas y servicios públicos?](#)”, identifique las principales sugerencias que se establecen para evaluar las instituciones y programas públicos. Esto le permitirá tener una perspectiva más general de lo revisado en esta unidad.
- Revise el documento “[Evaluación de la efectividad del control interno implantado en las entidades del Sector Público Ecuatoriano para la prevención de fraudes](#)”, Analice este breve caso y determine el objetivo e importancia del control dentro de las instituciones públicas. Esto le permitirá tener una perspectiva más general de lo revisado en esta unidad.



## Actividad de aprendizaje recomendada

La actividad a continuación le permitirá poner en práctica mediante un ejemplo lo analizado en esta unidad. Esta actividad debe ser presentada al final del bimestre.

- Elija una política pública del gobierno ecuatoriano en los últimos 10 años, puede elegir cualquier ámbito de acción, educación, salud, etc.
- Analice el accionar de estas políticas y el papel de la institución responsable. Es importante que tome en cuenta información, datos y cifras oficiales.
- Argumente su respuesta.



## Semana 11

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Referencias  
bibliográficas





## Unidad 6. Gestión de iniciativas

### 6.1. Acta de constitución de una iniciativa

Los elementos que se deben considerar en el acta de constitución son los siguientes: la racionalidad o justificación del proyecto, es decir, responder a: ¿Por qué se quiere hacer este proyecto?, ¿Qué problemas sociales se pretenden solucionar?, los datos deben ser específicos, incluir indicadores tomados del diagnóstico efectuado; luego, describir los objetivos del proyecto, aún no están estructurados jerárquicamente, que refieren el escenario futuro; la estrategia del proyecto, que no constituye el plan de trabajo detallado, sino cómo se piensa llevar a cabo ese proyecto de manera general.

### 6.2. Herramienta de gestión de alcance y de tiempo

El alcance da cuenta de lo que se tiene planeado hacer, que constituye el primer paso de la planeación, considera todo lo que se incluye en el proyecto, lo que se debe realizar, en términos de entregables y actividades, para cumplir con los objetivos establecidos.

La herramienta de estructura desglosada del trabajo (EDT), es bastante útil y tiene varias ventajas que facilitan la determinación del alcance de un proyecto, va desde lo general a lo específico. Primero es necesario definir el objetivo, con esa claridad, se puede

luego generar una lista de lo que hay que hacer o actividades, la herramienta permite dar saltos graduales a partir de grandes componentes, y luego la particularización de actividades.

### 6.3. Herramienta de gestión de costos y de adquisiciones

Un elemento común en la gestión de proyectos tiene que ver con el manejo de recursos, es habitual que existan montos mayores a lo inicialmente previsto, y esto tiene que ver fundamentalmente con la planeación de costos.

La estimación debe realizarse en diferentes niveles de precisión considerando el momento del desarrollo del proyecto: i) preliminares o conceptuales, que se hacen en función de proyecciones, con escasa información, y se desarrolla al inicio de la iniciativa con el propósito de obtener la autorización del mismo; ii) definitiva, una vez autorizado, se deben desarrollar estimaciones definitivas. Recuerde que son dos elementos diferentes en el proceso, se debe pensar en la utilidad que van a tener, en el primer caso es para obtener un permiso; en el segundo, servirá de guía para la ejecución y el ejercicio de los costos a lo largo de la implementación.

Luego se requiere un análisis del presupuesto y de los diferentes tipos de costos: costos directos, relacionados con la ejecución; y, costos indirectos, que no están directamente relacionados con las actividades de la iniciativa.



### Actividad de aprendizaje recomendada

- Revise el documento “[¿Cómo elaborar un proyecto?](#)” el cual le permitirá entender el correcto proceder para elaborar un proyecto. Es importante que tome en cuenta las preguntas planteadas en punto 6.1 e identifique las respuestas de las mismas.
- Revise el documento “[Estructura de Desglose de Trabajo como herramienta par a la Planificación de Proyectos](#)” en la cual usted podrá comprender a mayor profundidad la importancia de esta herramienta. Posterior a esto, es necesario que analice y exponga los aciertos y falencias que tendría, en el caso de presentarse, esta herramienta.
- Revise el texto guía “Gestión Administrativa Pública” en donde encontrará cada tema tratado en esta semana con una mayor profundidad.



### Semana 12

## 6.4. Herramienta de gestión de riesgos y gestión de comunicaciones

Los riesgos son inherentes a todo, en un mundo cambiante existe mayor incertidumbre y eso puede afectar la ejecución de los proyectos. Los elementos estructurales de un proyecto se relacionan con el alcance, plazos y costos; un análisis de riesgos, permite

considerar si los supuestos relacionados con estos aspectos son los más adecuados.

Los riesgos se componen de dos elementos: probabilidad de ocurrencia e impacto sobre el proyecto. La palabra riesgo comúnmente es asociada a una implicación negativa, pero pueden existir elementos positivos. En el proceso de gestión de riesgos es necesario partir de su identificación, es decir, tener claro qué riesgos se enfrenta, se deben listar todos los riesgos potenciales; luego, es necesario analizarlos. Luego es posible definir qué se puede hacer para contrarrestar los riesgos.

## 6.5. Herramienta de gestión de recursos humanos y control de proyectos

Una adecuada gestión del recurso humano permite evitar que las personas hagan las mismas tareas, y que aquellas actividades definidas en el plan de trabajo se cumplan, ya que permite establecer con claridad la responsabilidad en el equipo, es decir, ¿quién tiene que hacer qué?

La herramienta denominada matriz RACI permite precisamente hacer una gestión y seguimiento del recurso humano, ya que considera una doble entrada entre quienes componen el equipo y responsabilidad.

### Actividades y recursos recomendados

- Revise el documento “[Matriz RACI](#)” el cual le permitirá entender la importancia de esta matriz en la organización de tareas. Analice el apartado de los “Tips” y argumente si estas ayudarían a mejorar la acción y gestión de las instituciones públicas.



## Actividad de aprendizaje recomendada

La actividad a continuación le permitirá poner en práctica mediante un ejemplo lo analizado en esta unidad. Esta actividad debe ser presentada al final del bimestre.

- En breve ensayo, de 600 palabras, exponga la trascendencia del riego en los proyectos, la comunicación y el tiempo dentro de un proyecto. Tome en cuenta lo analizado en los puntos 6.4 y 6.5 tratados en esta unidad.
- Es importante que tome en cuenta información, datos y cifras oficiales. Si gusta, puede realizar esta tarea tomando en cuenta algún caso práctico del sector público.
- Argumente su respuesta.

### Resultado de aprendizaje 4

Conoce las herramientas disponibles para la implementación del gobierno electrónico.

## Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



### Semana 13



## **Unidad 7. Identificar y caracterizar las instituciones públicas en Ecuador**

### **7.1. Valoración de servicios públicos**

En 2008 se consideró en la Encuesta de Empleo y Desempleo Urbano y Rural (ENEMDU) preguntas acerca del uso y calificación de varios servicios públicos. Los servicios deben calificarse entre 0 a 10 para cada servicio, se consideran el método de componentes principales no lineales, para: a) relacionar las calificaciones de todos los servicios a fin de que puedan ser comparados; b) maximizar las diferencias y c) porque con este método se transforma una escala discreta en una continua.

### **7.2. Elementos para análisis de desarrollo institucional**

Es recomendable buscar información en la página institucional de la entidad a analizar, según la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública –LOTAIP-, que pone a disposición del público la información. Además, las instituciones deben presentar su estructura orgánica funcional, planificación operativa anual, estatutos, etc. En el caso de los gobiernos locales deben presentar los planes de desarrollo y ordenamiento territorial vigente.

La idea central es que usted debe considerar varios elementos que le permitan tener una idea clara de la gestión de la entidad que se desea valorar, sus competencias, funciones, atribuciones, etc. Con

las referencias presentadas anteriores es posible profundizar más, en función de la disponibilidad de información para cada caso.



### Actividad de aprendizaje recomendada

- Revise el portal de [Lideres para Gobernar](#) y encontrará el documento “Índice de percepción del servicio público” analice cual es la visión que tiene el ciudadano ecuatoriano respecto al servicio público. Posterior a esto identifique ¿cuál de los servicios destacan y cuáles son los más criticados? Analice estos datos y explique las posibles causas de los mismos.
- Revise el documento “[LEY ORGANICA DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA](#)” tome en consideración lo expuesto en esta normativa que rige para las instituciones públicas. Posterior a esto responda el siguiente interrogante ¿Cuál es el objetivo principal que busca esta normativa?



### Semana 14

## 7.3. Introducción al análisis de gestión por resultados

La evaluación del grado de desarrollo de la gestión por resultados en una entidad supone desafíos lógicos derivados de la naturaleza de la metodología. Se debe considerar ciertos aspectos tales como:

- El diagnóstico y evaluación demanda de una mirada contingente.

- La complejidad hace inviable un modelo de diagnóstico totalmente estandarizado y automatizado.
- Las fuentes de información deben ser múltiples.

Los elementos metodológicos pueden estar constituidos mediante cuestionario de referencia, sistema de procesamiento cuantitativo de información e informe final.

El cuestionario considera el ciclo de gestión y permite constatar su existencia y nivel de desarrollo y calidad de los componentes, interacciones y herramientas. Los ítems son valorados utilizando una escala entre 0 a 5. Cuantitativamente puede convertirse en un puntaje convertible a una evaluación en porcentaje sobre el total posible. Por último, en lo que respecta al informe final, la estructura del mismo debería contener son:

- Diagnóstico sistemático del nivel de desarrollo de la Gestión para Resultados.
- Diagnóstico estructurado en función del entorno en el que se desarrolla la institución.
- Análisis de resultados.
- Propuesta tentativa de recomendaciones, líneas de acción, prioridades y requerimientos.

## 7.4. Guía de Referencia para valorar Gestión por Resultados

En esta sección usted podrá encontrar una breve versión de referencia general que deberá ser adaptada a las distintas realidades locales y tipos de gobierno.

### A. Bloque 1.- Ciclo de Gestión.

En esta parte se presentan 4 ámbitos o elementos para el análisis del ciclo de gestión propiamente dicho de una determinada estructura gubernamental.



1. **Ámbito 1: Políticas y Estrategias.** - El objetivo en este ámbito es identificar el estado del ciclo de gestión vinculados a la formulación del plan/ programa de gobierno, determinación de objetivos de gobierno, diseño estratégico y organizativo, la política estructural y la cartera de programas/proyectos que componen el presupuesto y la acción de gobierno.
2. **Ámbito 2: Presupuesto.** - Se pretende identificar el estado de los componentes del ciclo relacionados con la formulación de la estrategia económica, su estructuración y proceso de construcción del presupuesto, ejecución, del sistema de registro contable y otros.
3. **Ámbito 3: Ejecución.** - Se pretende identificar la situación del ciclo de gestión vinculados a la ejecución del programa de gobierno y de la formulación presupuestaria.
4. **Ámbito Evaluación.** - El análisis pretende identificar la situación del ciclo de gestión vinculada al proceso de evaluación de la acción de gobierno y de la actuación de la organización pública.

## **B. Bloque 2.- Entorno.**

En este bloque usted encontrará elementos para el análisis de las condiciones de entorno en las que opera la entidad a analizar.

1. **Ámbito Hábitat Institucional.** - Identifica las condiciones de entorno institucional en el que opera la entidad pública analizada.
2. **Desarrollo Organizativo.** - Identifica las condiciones de desarrollo internas de la organización para la gestión por resultados.



## Actividad de aprendizaje recomendada

- Revise el documento “[Estructura de Desglose de Trabajo como herramienta par a la Planificación de Proyectos](#)” en la cual usted podrá comprender a mayor profundidad la importancia de esta herramienta. Posterior a esto, es necesario que analice y exponga los aciertos y falencias que tendría, en el caso de presentarse, esta herramienta.
- Revise el documento “[Modelos de gestión pública: implicancias para la planificación, evaluación y control de gestión del Estado](#)” en donde se topa el caso Chile, con esta información realice una breve contrastación con el caso ecuatoriano y responda ¿Qué tan diferentes somos con este país?.



## Semana 15

### 7.5. Procesamiento de la información

Una manera de procesar la información, además de la lógica cualitativa de la escala utilizada, es a través la identificación de las brechas entre las calificaciones obtenidas y aquellos potenciales.

#### Actividades y recursos recomendados

Revise el texto guía “Gestión Administrativa Pública” en donde encontrará cada tema tratado en esta semana con una mayor profundidad.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Referencias  
bibliográficas



## Actividad de aprendizaje recomendada

La actividad a continuación le permitirá poner en práctica mediante un ejemplo lo analizado en esta unidad. Esta actividad debe ser presentada al final del bimestre.

- Revise el portal de [Líderes para Gobernar](#), en el que se especificaba el Índice de Percepción del Servicio Público Ecuatoriano.
- Elija la publicación del 2017 y 2018 y analice los resultados de ambos años. Una vez realizado el análisis, identifique las principales diferencias entre cada índice, ¿Qué cambios relevantes ha existido? ¿Se han mantenido la visión de la gente respecto a los servicios, o no?.
- Es importante que tome en cuenta información, datos y cifras oficiales.
- Argumente su respuesta.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Referencias  
bibliográficas



## Actividades finales del bimestre



### Semana 16

---

#### Actividad:

- Revisión Unidad 5 a 8.
- Retroalimentación de las actividades de aprendizaje recomendadas por cada unidad.
- Evaluación Presencial: II BIMESTRE.

[Índice](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Referencias bibliográficas](#)



## 4. Referencias Bibliográficas

Ander-Egg, E., & Aguilar, M. J. (2000). *Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales.*

Avilés, D. (2008). *Evaluación de la efectividad del control interno implantado en las entidades del sector público ecuatoriano para la prevención de fraudes* (Doctoral dissertation, Tesis de Titulación. Ecuador: Escuela Superior Politécnica Del Litoral.

Ballart, X. (1992). *¿Cómo evaluar programas y servicios públicos? Aproximación siste.*

Buchanan, J. (1989). La perspectiva de la elección pública. *Ensayos sobre economía política*, 26-37

De Transparencia, L. O. (2004). Acceso a la información Pública. *Registro Oficial*, 337

García, C. B. (2005). La Economía Solidaria. Empresas y economía al servicio de las personas. *Revista Icade. Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, (64), 191-212.

Jiménez, K. (2020). *Texto-guía Gestión Administrativa Pública*. Loja, Ecuador: Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Loor, M. G. A. (2016). Estructura de Desglose de Trabajo como herramienta para la Planificación de Proyectos. *Revista de Investigaciones en Energía, Medio Ambiente y Tecnología: RIEMAT* ISSN: 2588-0721, 1(2), 1-4.

Ramírez-Alujas, Á. V. (2010). Innovación en la gestión pública y open government (gobierno abierto): Una vieja nueva idea (Innovation in Public Management and Open Government: An Old New Idea). *Revista Buen Gobierno*, (9).

República del Ecuador. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). Plan Nacional de desarrollo 2017-2021.

Sostenible, D. (2017). Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Shome, P. (2000). La tributación en América Latina: tendencias estructurales e impacto en la administración. *En: La política fiscal en América Latina: una selección de temas y experiencias de fines y comienzos de siglo-LC/L. 1456-P-2000-p. 113-139.*

Suárez Beltrán, G., & Laguado Giraldo, R. (2007). Manual de contratación pública electrónica para América Latina: bases conceptuales, modelo legal, indicadores, parámetros de interoperabilidad.

Waissbluth, M., & Larraín, F. (2009). Modelos de gestión pública: implicancias para la planificación, evaluación y control de gestión del Estado. *Un mejor Estado para Chile. Propuestas de Modernización y Reforma*, 541-559.