



UTPL

La Universidad Católica de Loja

Vicerrectorado de Modalidad Abierta y a Distancia

Modelos de Gestión

Guía didáctica

Modalidad de estudio: a distancia



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Modelos de Gestión

Guía didáctica

Carrera	PAO Nivel
▪ Administración Pública	III

Autor:

Daniel Stalin Maldonado Granda



ADMI_1120

Asesoría virtual
www.utpl.edu.ec

Universidad Técnica Particular de Loja

Modelos de Gestión

Guía didáctica

Daniel Stalin Maldonado Granda

Diagramación y diseño digital:

Ediloja Cía. Ltda.

Telefax: 593-7-2611418.

San Cayetano Alto s/n.

www.ediloja.com.ec

edilocialtda@ediloja.com.ec

Loja-Ecuador

ISBN digital - 978-9942-47-016-4



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/>

8 de abril, 2024

Índice

1. Datos de información.....	8
1.1. Presentación de la asignatura.....	8
1.2. Competencias genéricas de la UTPL.....	8
1.3. Competencias específicas de la carrera.....	8
1.4. Problemática que aborda la asignatura.....	9
2. Metodología de aprendizaje.....	9
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje.....	10
Primer bimestre.....	10
Resultado de aprendizaje 1.....	10
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	10
Semana 1.....	10
Unidad 1. Enfoques teóricos de la administración por procesos y, modelos de gestión por procesos.....	10
1.1. De la administración por funciones a la administración por procesos.....	11
1.2. La administración por procesos.....	12
1.3. Gestión basada en los procesos.....	14
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	15
Semana 2.....	16
1.4. Modelo de gestión. Concepto y componentes.....	16
1.5. Elementos de un modelo de gestión.....	19
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	21
Autoevaluación 1.....	22
Resultado de aprendizaje 2.....	24
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	24
Semana 3.....	24
Unidad 2. Gestión de calidad en los procesos.....	24
2.1. La necesidad del diagnóstico institucional.....	24
2.2. Planeación y diseño de lineamientos.....	25

Semana 4	26
2.3. Caracterización de procesos y procedimientos	26
2.4. Planteamiento de indicadores.....	27
2.5. Seguimiento, control y mejoramiento de la gestión de la calidad ...	28
Actividades de aprendizaje recomendadas	28
Autoevaluación 2.....	29
Resultado de aprendizaje 3	31
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas	31
Semana 5	31
Unidad 3. Modelos de gestión por resultados	31
3.1. Gestión de normas	32
3.2. Gestión de medios y recursos	32
Semana 6	33
3.3. Los modelos de gestión en la planificación y ordenamiento territorial.....	33
3.4. Fases para el modelo de gestión	36
Actividades de aprendizaje recomendadas	38
Autoevaluación 3.....	39
Resultado de aprendizaje 4	41
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas	41
Semana 7	41
Unidad 4. Herramientas estadísticas para los modelos de gestión	41
4.1. Principales herramientas	41
4.2. Aplicación de casos prácticos	43
4.3. Interpretación de resultados.....	44
4.4. Evaluación de la política	44
Actividades de aprendizaje recomendadas	45
Autoevaluación 4.....	46
Semana 8	48
Actividades finales del bimestre	48

Actividades de aprendizaje recomendadas	48
Segundo bimestre	49
Resultado de aprendizaje 5.....	49
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas	49
Semana 9	49
Unidad 5. Función de planificación	49
5.1. Metodología.....	49
5.2. El proceso de planificación.....	50
Semana 10	50
5.3. Dificultades en la planificación del sector público	50
5.4. Planificación como insumo al presupuesto	51
Actividades de aprendizaje recomendadas	52
Autoevaluación 5.....	54
Resultado de aprendizaje 6.....	56
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas	56
Semana 11	56
Unidad 6. Función de presupuestación	56
6.1. Importancia de los presupuestos.....	56
6.2. Objetivo y finalidad del presupuesto	57
6.3. Finalidades de los presupuestos.....	58
Semana 12	58
6.4. Relación entre los modelos de gestión y el presupuesto	58
6.5. Limitaciones de la planificación presupuestaria.....	59
6.6. Presupuesto, modelo de gestión y planificación del desarrollo.....	59
Actividades de aprendizaje recomendadas	60
Autoevaluación 6.....	61
Resultado de aprendizaje 7	63
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas	63
Semana 13	63

Unidad 7. Función de rendición de cuentas 63

7.1. Definición de la rendición de cuentas 64

7.2. Dimensiones de la rendición de cuentas..... 64

Actividades de aprendizaje recomendadas 65

Semana 14 65

7.3. Recomendaciones para la rendición de cuentas 65

7.4. Marco normativo de la rendición de cuentas 66

Semana 15 66

7.5. La rendición de cuentas al interior de la organización 66

Actividad de aprendizaje recomendada 68

Autoevaluación 7..... 69

Semana 16 70

Actividad final del bimestre 70

Actividad de aprendizaje recomendada 70

4. Solucionario 71

5. Glosario..... 78

6. Referencias bibliográficas 81



1. Datos de información

1.1. Presentación de la asignatura



1.2. Competencias genéricas de la UTPL

1. Vivencia de los valores universales del humanismo de Cristo.
2. Comunicación oral y escrita.
3. Orientación a la innovación y a la investigación.
4. Pensamiento crítico y reflexivo.
5. Trabajo en equipo.
6. Comunicación en inglés.
7. Compromiso e implicación social.
8. Comportamiento ético.
9. Organización y planificación del tiempo.

1.3. Competencias específicas de la carrera

Conoce y aplica los principios de la gestión y la política pública en las instituciones del sector público; y ejecuta técnicas administrativas que mejoren la administración pública, con el propósito de servir a la ciudadanía de manera eficiente y eficaz.

1.4. Problemática que aborda la asignatura

La problemática que aborda la asignatura Modelos de Gestión es presentar los elementos de mayor innovación y que generan un mayor valor público al trabajo de los gestores en la administración pública, buscando incorporar este instrumento en las actividades centrales del administrador.



2. Metodología de aprendizaje

Para el desarrollo de la presente asignatura, la metodología aplicada tiene como propósito el desarrollo del pensamiento reflexivo y crítico del estudiante. El uso de metodologías activas y participativas, así como del proceso enseñanza aprendizaje, potenciará la comprensión de los contenidos.

Respecto a la participación, cada uno de los componentes y contenidos de la presente asignatura, tratará de orientar para que los estudiantes busquen más enfoques, contrasten contenidos con el objetivo de entender las variaciones conceptuales dependiendo de los diversos actores que aportan con los instrumentos de la gestión pública.

Además, parte importante de la metodología de aprendizaje, es llevar, con ejemplos reales y situaciones actuales, los diversos contenidos de la administración pública. Leyes, organismos, estructuras aplicables hoy por hoy en nuestro país, serán objeto de estudio de la presente asignatura.



3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



Primer bimestre

Resultado de aprendizaje 1

- Conoce los aspectos teóricos sobre los que se fundamentan los modelos de gestión.

Para lograr el resultado de aprendizaje, es crucial que el estudiante de Administración Pública comience por familiarizarse con los conceptos y teorías fundamentales mediante una revisión conceptual. Esto le permitirá comprender y distinguir los diversos ámbitos que abarca la Administración Pública.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 1

Unidad 1. Enfoques teóricos de la administración por procesos y, modelos de gestión por procesos

Introducción

Las organizaciones han evolucionado de manera más acelerada en las últimas décadas con relación a los primeros años del siglo pasado. Gran parte de estos cambios se deben al acceso de la tecnología, el conocimiento, la dinámica de los mercados, la apertura comercial de la postguerra que llevó a las organizaciones a reinventarse desde dentro y adaptarse a estos cambios.

Por tanto, las organizaciones y su interacción con el entorno han sido materia de análisis sobre su composición, funcionamiento, evolución,

etc. Hoy por hoy, se destaca a las organizaciones como generadoras de procesos orientados a satisfacer a sus demandantes (clientes para las organizaciones con fines de lucro, usuarios para organizaciones de índole público o estatal), mientras hace algunos años se destacaba a las mismas como un sistema de múltiples funciones que se conectan para alcanzar un objetivo.

Esta transición, en el entendimiento de lo que actualmente son las organizaciones, tiene un trasfondo teórico, hoy analizado y estudiado, para saber cómo responden las organizaciones y cómo crean valor en las sociedades. Por tanto, esta primera unidad, basa su enfoque en la base teórica que explica cómo las organizaciones están enmarcadas en los procesos y a través de ello, buscan generar valor para alinearse a los cambios de la modernidad.

Invito, pues, a la presente lectura, así como a la revisión de los respectivos recursos educativos, en donde se profundizará con ejemplos y descripciones la transición del análisis teórico de la gestión por procesos de las organizaciones.

1.1. De la administración por funciones a la administración por procesos

Hasta hace poco, el estudio de las organizaciones se basaba en el enfoque planteado por Henry Fayol (1841 – 1925). Su experiencia laboral, más el contexto histórico en el que vivió, lo llevaron a plantear postulados de la administración para una organización.

Sus planteamientos tienen raíces inicialmente sobre i) la división del trabajo, ii) el proceso administrativo y, iii) los criterios técnicos aplicables a la administración. También, identifica funciones que se dan en las organizaciones: técnicas, comerciales, financieras, contables, administrativas y de seguridad.

Además, la función administrativa, para este autor, conlleva los siguientes elementos:

- Planear.
- Organizar.
- Dirigir.

- Coordinar.

El cambio de la “Administración por funciones generales” a la “Administración por modelos de gestión” representa una evolución significativa en la forma en que las organizaciones estructuran y dirigen sus operaciones. La administración por funciones generales se caracteriza por una división clara de tareas y responsabilidades en áreas especializadas, como *marketing*, finanzas, recursos humanos, entre otras. Este enfoque clásico ha sido efectivo para manejar funciones específicas, pero puede llevar a la fragmentación y falta de integración en el conjunto organizacional.

Por otro lado, la “Administración por modelos de gestión” busca superar estas limitaciones al enfocarse en enfoques más holísticos y sistémicos. Se centra en la implementación de modelos que permiten una visión integrada de las operaciones, donde diferentes funciones colaboran de manera más estrecha. Estos modelos a menudo incorporan conceptos como la planificación estratégica, la toma de decisiones basada en datos y la agilidad organizacional. Este cambio impulsa una cultura de gestión más flexible y orientada hacia resultados, adaptándose mejor a entornos empresariales dinámicos y competitivos. La transición de la administración por funciones generales a la administración por modelos de gestión refleja la necesidad de abrazar metodologías más modernas y eficientes para enfrentar los desafíos complejos y cambiantes del mundo empresarial contemporáneo.

Adicional, este enfoque conceptual se adapta al proceso de planificación en Ecuador y sus instrumentos para la efectividad de la normativa vigente. Los planes, que contemplan los territorios como recipientes del desarrollo, deben contar con instrumentos de gestión, de manera concreta con modelos de gestión que permitan su efectividad.

1.2. La administración por procesos

Se entiende que si bien en muchas sociedades, y en muchas instancias, tanto privadas como públicas, los elementos de la administración tradicional siguen teniendo la importancia en el funcionamiento sistémico de una organización, en la actualidad se ha dado un giro crucial a la administración, cambiando sustancialmente el enfoque.

Entre varios enunciados, la Real Academia Española define al término proceso como conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial¹. Otros autores han planteado la definición, más ajustada a la administración. Medina et al. (2004), recopila el planteamiento de varios autores y considera que un proceso es una secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (*inputs*) en salidas o resultados programados (*outputs*) para un destinatario (...). Mallar (2010), por su parte, considera que un proceso es “un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (*inputs*: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (*outputs*)”.

De acuerdo con este mismo autor, todo proceso tiene elementos a tener en cuenta:

- **Inputs:** a procesar, a transformar, a elaborar, sistematizar.
- **Recursos o factores para transformar:** factor humano y factores de apoyo (infraestructura, tecnología, *software*, etc.).
- **Flujo real de procesamiento o transformación:** que puede ser física, de lugar, jurídica.
- **Outputs:** bienes y servicios.

De acuerdo con este enfoque, un proceso tiene en cuenta una serie de eslabones que agregan valor a la organización. Son esos procesos que generan cambios y distinguen a la organización de otras o de periodos anteriores. Sin diferenciar, la generación de valor se da tanto para organizaciones del sector privado, de la sociedad civil o del sector público. Sin embargo, hay que entender que, no toda actividad es un proceso. Hay diferencias a tener en cuenta para trabajar y poner en práctica un proceso, distinto al de ejercitar una actividad. Al igual que se debe diferenciar un objetivo de una actividad, asimismo lo es con un proceso.

1 El término *proceso* para la Real Academia Española está más ligado a la dimensión jurídica; para el presente caso, se tomó la opción más apegada a la administración.

Mallar sostiene que hay elementos que identifican a un proceso. Ellos son:

- Tiene **inputs** y **outputs**, recursos que ingresan al proceso, y combinados y transformados generan un bien o servicio, con valor agregado.
- El proceso toma en cuenta clientes (usuarios para el ámbito público), beneficiarios, proveedores y resultado final.
- Se descompone en operaciones o tareas.
- Un proceso se puede gestionar, manejar a través de una metodología adecuada.
- Se asigna a gerentes, especialistas que saben del proceso.

Así pues, como se ha visto en la parte introductoria, las organizaciones pueden trascender en su administración, desde un manejo vertical caracterizado por las funciones administrativas, a responder a los nuevos desafíos de las sociedades actuales, a través de generar valor en sus procesos que respondan a las necesidades de sus clientes o usuarios.

Estos procesos, generadores de valor, en la actualidad se gestionan a través de diversas herramientas. Una de ellas se conoce como **Modelo de gestión**. La siguiente semana se analizará sobre este elemento importante de las organizaciones.

1.3. Gestión basada en los procesos

El constante cambio que han experimentado las organizaciones en las últimas décadas, en parte, se debe a los avances respecto al comercio, a las preferencias del consumo, a la masificación de la tecnología, etc. Pero también se puede explicar partiendo de la visión de quienes han impulsado estos cambios y de las herramientas que utilizaron para generar estos cambios.

El modelo de gestión por procesos es, hoy por hoy, el mecanismo idóneo en donde los procesos generadores de valor se definen o reconocen para dar una guía mucho más eficiente en su gerenciamiento.

Para el caso ecuatoriano, desde la Constitución del 2008, se introducen reformas importantes para, en un inicio, proponer procesos de planificación integrales, tomando en cuenta como principal variable el territorio. El Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD establece, en los capítulos referentes a los diferentes niveles de gobierno, las atribuciones de las autoridades. Una de ellas, de manera reiterativa, reconoce la capacidad de decidir el modelo de gestión administrativa mediante el cual debe ejecutarse el plan de desarrollo. Por tanto, el modelo de gestión es un instrumento guía sobre qué elementos y cómo se procede en la implementación de estos procesos integradores de planificación territorial.



¡Excelente! Con estos conceptos, hemos concluido la primera semana de estudios: Sugiero hacer un repaso general de los contenidos, profundizar en algunos temas, investigar aquellos que generan dudas y plantearlos en la tutoría de la siguiente semana.

Es hora de reforzar los conocimientos adquiridos resolviendo las siguientes actividades.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Para profundizar sobre este tema introductorio, planteo a ustedes la lectura de los siguientes documentos:

1. [Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos](#): en donde se detallan los inicios de los cambios en materia de gestión por proceso en Ecuador. Es un documento puntual del cual pudo identificar los elementos básicos y principios que usted visualice como proceso que se ha implementado en Ecuador.

Analice e identifique, cuáles de estos elementos considera vitales en una organización y cuáles deberían cambiar. Este primer ejercicio servirá para las actividades evaluables.

Estos elementos pueden ser distintos entre autores, pero se han tomado en cuenta por ser más precisos para el estudio y para la realidad ecuatoriana.

2. “La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente”: es un documento sobre uno de los autores citados y que plantea otras dimensiones sobre los procesos. Sugiero revisar el apartado “Arquitectura de procesos” e identificar los tipos básicos de procesos. Esta actividad contribuirá a las evaluaciones de la asignatura.

Así pues, como se ha visto en la parte introductoria, las organizaciones pueden trascender en su administración, desde un manejo vertical caracterizado por las funciones administrativas, a responder a los nuevos desafíos de las sociedades actuales, a través de generar valor en sus procesos que respondan a las necesidades de sus clientes o usuarios.

Estos procesos, generadores de valor, en la actualidad se gestionan a través de diversas herramientas. Una de ellas se conoce como *Modelo de gestión*. La siguiente semana se analizará sobre este elemento importante de las organizaciones.



En la siguiente semana se analizará cómo se define conceptualmente un modelo de gestión, sus elementos, clasificación y otros aspectos a tomar en cuenta.



Semana 2

Iniciamos la segunda semana, con una nueva temática dentro de esta unidad. Estos contenidos son los medulares de la materia y ustedes observarán, no solo sus conceptos, sino su aplicación en la realidad. Iniciamos.

1.4. Modelo de gestión. Concepto y componentes

Múltiples definiciones se han planteado sobre qué es un modelo de gestión. Sin embargo, existen elementos comunes en estos planteamientos que se van a revisar a continuación.

Primero, un modelo es un ejercicio de abstracción sobre la realidad, sobre un sistema de elementos que interactúan y que finalmente generan resultados. El modelo trata de simplificar esa realidad trabajando en los aspectos más importantes que agregan valor.

Sobre esta acepción, los conceptos más avanzados destacan la importancia del trabajo con personas, con el recurso humano de las organizaciones, así como con sus clientes, usuarios y proveedores; ya no toma en cuenta primordialmente las estructuras funcionales.

Se resume, a continuación, algunos de los planteamientos sobre qué se conoce como modelo de gestión.

López (2014), citado en Navarro et al. (2015), sostiene que un modelo de gestión permite establecer un enfoque además de un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización (...).

García Reinoso (2017) menciona a González y Rivas (2008), quienes aseguran que un modelo de gestión es una herramienta que puede ayudar a la coordinación de actores (...). De modo que su aplicación requiere un profundo y acabado conocimiento de las variables estratégicas para su sustentabilidad.

El mismo autor cita a Pérez y González (2013), quienes sostienen que un modelo de gestión recoge un conjunto de proposiciones relativas a las variables a tener en cuenta a la hora de aplicar los conocimientos y su influencia.

En el ámbito público, un modelo de gestión se refiere a un conjunto de principios, enfoques, prácticas y disposiciones ligadas a la ley, utilizadas para administrar y dirigir eficientemente las organizaciones gubernamentales.

Estos modelos están diseñados para mejorar la eficacia, la eficiencia y la transparencia en la prestación de servicios públicos y en el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por el Gobierno.

Un modelo de gestión en el ámbito público puede incluir aspectos como la planificación estratégica y territorial, la asignación de recursos, la toma de decisiones, la coordinación interinstitucional, la evaluación de desempeño, la rendición de cuentas y la participación ciudadana. También puede implicar la implementación de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para mejorar la gestión y la entrega de servicios.

El objetivo principal de un modelo de gestión en el ámbito público es promover la eficiencia y la efectividad en la gestión de los recursos públicos, así como fomentar la transparencia y la rendición de cuentas

ante los ciudadanos. Estos modelos pueden variar en su enfoque según las necesidades y características específicas de cada organización o entidad gubernamental.

Los modelos de gestión más comunes en el sector público incluyen:

- **La gestión por procesos:** este modelo se centra en la identificación y mejora de los procesos clave de la organización.
- **La gestión por resultados:** este modelo se centra en la definición de objetivos y la medición del rendimiento en función de esos objetivos.
- **La gestión por competencias:** este modelo se centra en el desarrollo y la gestión de las competencias del personal de la organización.

La elección del modelo de gestión más adecuado para una organización pública depende de factores como el tamaño de la organización, su sector de actividad y sus objetivos.

Los modelos de gestión son importantes en el sector público porque mejoran:

- **La eficiencia:** los modelos de gestión ayudan a las organizaciones públicas a utilizar sus recursos de manera más eficiente.
- **La eficacia:** los modelos de gestión ayudan a las organizaciones públicas a alcanzar sus objetivos de manera más eficaz.
- **La transparencia:** los modelos de gestión ayudan a las organizaciones públicas a ser más transparentes en su funcionamiento.



Es importante destacar que los modelos de gestión en el ámbito público pueden evolucionar y adaptarse con el tiempo, a medida que se introducen nuevas prácticas y enfoques de gestión, y se enfrentan a los desafíos cambiantes del entorno público.

Como se puede ver, existen varios enfoques sobre qué es un modelo de gestión. Mucho más, si se trata de investigar sobre los modelos de gestión aplicables al sector público. Por tanto, el propósito es definir elementos comunes de los procesos que se adapten a las necesidades de las organizaciones, desde el punto de vista de la efectividad de estos, complementado con el fin de ser del sector público.

1.5. Elementos de un modelo de gestión

En el apartado anterior se hizo una breve revisión de los conceptos sobre modelos de gestión. Se recalcó que, dada la diversidad de organizaciones, normativas y metodologías que se aplican, no existe una de inicio precisa que abarque todas estas tendencias; sí se puede hablar, en todo caso, de elementos comunes y sobre todo de aquellos elementos que hoy por hoy son considerados claves.

Por tanto, para determinar el patrón a seguir que se considere óptimo para entender que es un modelo de gestión, se ha establecido búsquedas de documentos, organizaciones, autores, etc., sobre un modelo de gestión; en la presente asignatura, se trabajará en el planteamiento de la organización **Euskalit**² quienes buscan establecer modelos avanzados para la gestión de las organizaciones. El documento se titula Modelo de gestión avanzada 2018.

Elemento 1. Estrategias

Se trata de responder a inquietudes sobre la gestión de la información relevante para la estrategia, cómo establecerla, cómo se desplegará la estrategia, cómo hacer llegar a toda la organización, revisarla y actualizarla. Adaptando este primer elemento, las estrategias responde a la capacidad de los gobiernos de desarrollar y poner en práctica las estrategias que lleven a tener resultados contundentes en la búsqueda de desarrollo.

Elemento 2. Usuarios

Considera que, las organizaciones deben tener en cuenta las necesidades, expectativas de clientes y usuarios de lo que se produce, la relación con ellos, cómo se distribuyen, como se da su prestación, la relación con proveedores. Una parte importante es la participación ciudadana que permite a los usuarios tener espacios de voz con miras en la mejora de los bienes y servicios públicos.

2 Euskalit es un grupo de organizaciones con el apoyo del País Vasco que promueve la gestión avanzada en las organizaciones vascas. Esta organización reconoce que, indistintamente, de las características de las organizaciones. Para el caso de los modelos de gestión, tienen un enfoque más integral. Más información en <https://www.euskalit.net/es/>

Elemento 3. Las personas

El trabajo con personas requiere pensar en cómo atraer, seleccionar, retribuir y atender a las personas. Además, preservar, desarrollar el conocimiento, el talento y las competencias de estas; el compromiso, la motivación y su capacidad de liderazgo.

Elemento 4. Sociedad

Plantea sobre todo el compromiso social, la sostenibilidad ambiental y la participación ciudadana.

Elemento 5. Innovación

Las organizaciones que no cambien están condenadas a desaparecer. Por tanto, es primordial trabajar en los objetivos y las estrategias para innovar, crear el ambiente interno para innovar las ideas y proyectos innovadores.

Elemento 6. Resultados

Plantearse los resultados estratégicos que busca la organización, los resultados en los clientes, en las personas, en la sociedad, en la innovación.

Un modelo de gestión en el ámbito público puede incluir diversos elementos, que pueden variar según el contexto y las necesidades específicas de cada organización gubernamental.

A continuación, en la siguiente infografía se mencionan algunos elementos comunes que suelen formar parte de un modelo de gestión en el ámbito público: [elementos de un modelo de gestión](#).

Los elementos que se mostraron en la infografía constituyen una base sólida para la gestión eficiente y efectiva en el ámbito público, pero es importante destacar que cada organización puede adaptar y personalizar estos elementos según sus necesidades y características particulares.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Es hora de reforzar los conocimientos adquiridos resolviendo las siguientes actividades:

1. Del documento [Guía para la formulación/actualización de Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial - PDOT Proceso 2023 - 2027, junio, 2023](#), debe revisar las características de modelos de gestión que los describen. Luego se debe sacar elementos comunes en todos estos enfoques.
2. En el documento [Propuesta Modelo de Gestión PGE](#) revise cada uno de los elementos de un modelo de gestión de acuerdo con Euskalit³ y proponga cuál o cuáles de ellos son más importantes para una organización; puede darles un orden de importancia en donde 1: es el más importante y 6: menos importante.

Nota: por favor, complete las actividades en un cuaderno o documento Word.

3. Adicional a estas actividades, invito a ustedes a desarrollar la primera autoevaluación; esta tarea le servirá para medir su nivel de aprendizaje y prepararse para la evaluación bimestral.

3 Euskalit es un grupo de organizaciones con el apoyo del País Vasco que promueve la gestión avanzada en las organizaciones vascas. Esta organización reconoce que, indistintamente, de las características de las organizaciones. Para el caso de los modelos de gestión, tienen un enfoque más integral. Más información en [EUSKALIT Kudeaketa Aurreratua - Gestión Avanzada](#).



Autoevaluación 1

En los siguientes enunciados, seleccione V (verdadero) o F (falso).

1. () La administración por funciones generales es un enfoque más moderno que la administración por procesos.
2. () Un proceso es un conjunto de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento.
3. () Los procesos deben ser gestionados por gerentes que saben del proceso.
4. () La gestión por procesos se centra en la identificación y mejora de los procesos desconocidos de la organización.
5. () La gestión por procesos es importante en el sector público porque mejora la eficiencia, la eficacia y la transparencia.
6. () Los modelos de gestión en el ámbito público no pueden evolucionar y adaptarse con el tiempo.
7. () Los modelos de gestión en el ámbito público pueden incluir diversos elementos, que pueden variar según el contexto y las necesidades específicas de cada organización gubernamental.
8. () La gestión por procesos es un modelo de gestión que se aplica exclusivamente al sector público.
9. () La gestión por resultados es un modelo de gestión que se centra en la definición de objetivos y la medición del rendimiento en función de esos objetivos.

10. () La gestión por competencias es un modelo de gestión que se centra en el desarrollo y la gestión de las competencias del personal de la organización.

Revise el solucionario al final de la guía. En caso de que su nivel de aciertos no supere el 60 %, repase nuevamente los contenidos y vuelva a autoevaluarse.

[Ir al solucionario](#)

Resultado de aprendizaje 2

- Diseña procesos en la organización como estrategias de mejora continua

Para lograr el resultado de aprendizaje, es crucial comprender las diversas funciones atribuidas a los modelos de gestión. Esto implica reconocer que un modelo de gestión, al organizar los elementos de manera estructurada, constituye la pieza fundamental para el funcionamiento eficaz y la obtención de resultados exitosos en planes de mayor complejidad.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 3

Ahora, iniciamos una nueva unidad, la Gestión de calidad de los procesos, cuyo propósito gira alrededor de comprender la importancia de generar no solo procesos sino, que ellos incorporen a la calidad no como una meta sino como un insumo. Si bien, la máxima certificación de calidad la brinda la Organización Internacional para la Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés) en sus diferentes denominaciones, eso no quita que, cualquier instancia pública, inicialmente entienda la importancia de un proceso, para luego dotarlo de calidad. Para ello se requiere, que a lo interno, un diagnóstico que permita saber el nivel y características de los procesos que se han desarrollado. A continuación, invito a ustedes a seguir con los contenidos.

Unidad 2. Gestión de calidad en los procesos

2.1. La necesidad del diagnóstico institucional

Un administrador público o privado debe tener en cuenta que, al iniciar su trabajo, su actividad, es preciso conocer el punto de partida de su gestión. Mucho más si su labor la ejerce en el sector público. Entonces, para entender la necesidad de gestionar la calidad de los procesos, se requiere de un punto de partida, un diagnóstico de la institución. Varias metodologías tratan de orientar sobre qué factores se deben diagnosticar

en una organización. De acuerdo con la Veeduría Distrital de Prevención, transparencia e incidencia de Colombia, se propone al menos tener en cuenta los siguientes: el ámbito externo y el ámbito interno.

2.1.1. Ambiente externo

Que comprende los entornos en los que se mueve la institución, como son el administrativo y legal, tecnológico, político, económico, sociocultural y grupos de interés. También este análisis puede incluir el marco institucional, la prioridad política y el mercado administrativo.

2.1.2. Ambiente interno

Un análisis de cómo se encuentran las diferentes dimensiones hacia dentro. Por lo general, se toma en cuenta insumos, recursos financieros, recursos humanos, infraestructura, gestión organizacional, planeación.

2.2. Planeación y diseño de lineamientos

Se refiere a las pautas establecidas para cumplir el propósito de la gestión. La calidad es un valor agregado que, para los países desarrollados, está dada; nada se puede producir sin este insumo. Para países en vías de desarrollo, es aún una meta que alcanzar. Por tanto, es necesario plantearse lineamientos que puedan llevar a la organización a obtenerlos. Son lineamientos generales que establecen como direccionarse para el cumplimiento de objetivos y desde luego, el cumplimiento de la rectoría gubernamental a través de la política.



Un buen diseño de lineamientos o estrategias permite, finalmente, determinar los recursos que se van a necesitar para la gestión institucional.



2.3. Caracterización de procesos y procedimientos

Se trata sobre todo de definir una serie de características de cada uno de los procesos y procedimientos claves en una organización. [Ingenio Empresa](#) plantea 12 componentes que debe considerarse al momento de caracterizar un proceso en la búsqueda de la calidad. A saber:

- **Actividades:** es el conjunto de elementos secuenciales que conforman un proceso. Son acciones concretas de fácil medición.
- **Entradas (*inputs*):** una o más actividades puede requerir un elemento para iniciar una actividad o proceso. Este proceso pasa a través de una transformación para convertirse en un resultado, un producto, una salida.
- **Salidas (*outputs*)** son los elementos transformados resultantes de un proceso. Se puede considerar que la salida de proceso corresponde la entrada del siguiente.
- **Usuarios** (en el documento de referencia se llaman clientes, aunque esta palabra es más precisa para empresas): es quien recibe el elemento resultante del proceso; puede ir desde el ciudadano común que demanda de un bien y servicio, como de los beneficiarios registrados para recibir los beneficios de algún programa social; por ejemplo, los beneficiarios del Bono de Desarrollo Humano.
- **Recursos:** son los elementos con los cuales se llevan a cabo las actividades del proceso. No se transforman, pero son necesarios en el proceso.
- **Proveedores:** suministran elementos necesarios para efectuar el proceso.
- **Responsable / líder:** es el encargado del proceso.
- **Objetivo:** es el propósito para lograr; se compone de un verbo en infinitivo, más la salida principal, más los atributos.

- **Alcance:** donde inicia y hasta dónde va el proceso.
- **Documentos:** información con medio de soporte relacionada con el proceso.
- **Parámetros de control:** control de los atributos para la salida de lo que se va a entregar.
- **Requisitos:** dadas las características del proceso y el sector en el que se encuentra, hay unos requisitos a tener en cuenta.

2.4. Planteamiento de indicadores

Dentro de la búsqueda de la calidad, en los procesos internos de una organización, se debe tener en cuenta el manejo de indicadores que puedan evidenciar cómo se gestiona la calidad. **ISOTools** plantea los siguientes elementos en los indicadores de calidad a tener en cuenta.

2.4.1. Características

Los indicadores deben ser realistas, efectivos y centrados en la calidad. Deben dar accesibilidad a todos los involucrados en los procesos, sencillos en su construcción y cálculo sujeto a variaciones con criterios de predicción.

2.4.2. Clasificación

ISOTools reconoce indicadores en tres grupos: **generales**, por ejemplo, el cumplimiento de requisitos de un servicio; **específicos**, se centran mucho más en temas puntuales o de fallo de un proceso y, ponderados, que asigna un peso a los posibles fallos o incumplimientos.

2.4.3. Beneficios

La plataforma considera que los beneficios de los indicadores de calidad son: Valorar la correcta aplicación de los recursos, controlar y mejorar los procesos, garantizar los resultados, mantener los estándares de calidad, mejorar el servicio, orientar las actividades de mejora y, tomar medidas correctivas y preventivas.

2.5. Seguimiento, control y mejoramiento de la gestión de la calidad

Una vez que cada organización haya diseñado sus indicadores de gestión de la calidad, es imprescindible que se genere un sistema de seguimiento, control y mejoramiento de la gestión pública en busca de la calidad. A continuación, se plantea estos elementos para tener en cuenta.

2.5.1. Implementación y seguimiento

Proaño et al. (2017), considera que, para una correcta implementación, seguimiento y control, debe tomarse en cuenta los siguientes pasos:

- Análisis de las posibles causas que han provocado problemática en el tiempo.
- Propuesta y planificación del plan de seguimiento, control y mejora.
- Implementación y seguimiento.
- Evaluación.

Hemos concluido la unidad 2 del presente componente. No olviden desarrollar las actividades recomendadas que se encuentran a continuación. Estas permiten ir adiestrando en conocimientos y en la práctica de evaluación.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Investigue sobre las diferentes herramientas de gestión de la calidad para la mejora de los procesos.

Estrategia de trabajo: le sugiero visitar el sitio web [Ingenio Empresa](#) y profundizar en los elementos de caracterización de procesos.

Nota: por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento Word.

2. De la misma manera, invito a ustedes a desarrollar la siguiente autoevaluación.



Autoevaluación 2

En los siguientes enunciados, seleccione V (verdadero) o F (falso).

1. () El diagnóstico institucional es un proceso que se realiza al final de la gestión de una organización.
2. () El diagnóstico institucional debe realizarse solo en el ámbito interno de la organización.
3. () El ámbito externo de la organización comprende los entornos en los que se mueve la organización, como son el administrativo y legal, tecnológico, político, económico, sociocultural y grupos de interés.
4. () El ámbito interno de la organización comprende un análisis de cómo se encuentran las diferentes dimensiones hacia dentro, cómo son los insumos, recursos financieros, recursos humanos, infraestructura, gestión organizacional, planeación.
5. () La planeación y el diseño de lineamientos son procesos que se realizan al mismo tiempo.
6. () La caracterización de procesos y procedimientos es un proceso que se realiza una sola vez.
7. () Las actividades son los elementos secuenciales que conforman un proceso.
8. () Las entradas son los elementos que se requieren para realizar una actividad o proceso.
9. () Las salidas son los elementos que se generan como resultado de una actividad o proceso.

10. () El cliente/usuario es quien recibe el elemento resultante del proceso.

Revise el solucionario al final de la guía. En caso de que su nivel de aciertos no supere el 60 %, repase nuevamente los contenidos y vuelva a autoevaluarse.

[Ir al solucionario](#)

Resultado de aprendizaje 3

- Diseña y aplica modelos de gestión por procesos creando valor a la organización.

Para alcanzar el resultado de aprendizaje de diseñar y aplicar modelos de gestión por procesos que generen valor para la organización. Estos aspectos abordan desde cómo gestionar según objetivos y resultados esperados hasta las etapas clave para implementar un modelo de gestión por procesos de manera efectiva.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 5

Iniciamos una nueva unidad. Ahora vamos a revisar la relación entre los modelos de gestión y la consecución por resultados. No se deja de lado la importancia de la calidad en los procesos que garantice los resultados óptimos.

Unidad 3. Modelos de gestión por resultados

La gestión por resultados es una herramienta dentro de la administración pública orientada a alcanzar los objetivos planteados que dan mayor valor agregado a las organizaciones. No se puede olvidar que los principales fines y propósitos de cualquier proceso dentro del sector público se orienta a cumplir la política pública dentro de la que se enmarcan las organizaciones.

Por tanto, en la presente guía se plantean los siguientes elementos a tener en cuenta.

El marco de contexto que se verá en el segundo bimestre a más profundidad es la planeación estratégica de una organización. La planeación a su vez se sustenta en los recursos con los que cuenta y que se sistematizan en el presupuesto. Seguido, se debe definir la administración de esos recursos. A su vez, debe diseñarse el monitoreo y evaluación y finalmente, el control y auditoría del desempeño.

Dentro de todo este contexto, es preciso revisar la gestión desde los siguientes ámbitos: el de las normas, el de los medios y de los resultados. Se analiza a continuación a cada uno.

3.1. Gestión de normas

De acuerdo con BSI (2020), plataforma tecnológica empresarial dedicada al respaldo de organizaciones, las normas son formas establecidas y acordadas de hacer algo. Proporcionan un conjunto de herramientas con el fin de ayudar a rendir mejor y competir.

3.1.1. Ventajas

Entre las principales ventajas de la utilización de normas en los procesos se destaca que mejoran el desempeño, reducen los riesgos, hacen más sostenibles los procesos, fomentan la innovación.

3.1.2. Utilización de normas

Las normas pueden ser utilizadas indistintamente por diversas organizaciones, sin importar su tamaño, localidad, nivel de innovación, etc. Los gobiernos también son usuarios importantes de las normas, por los sistemas de estandarización. Otro ámbito que implica la puesta en marcha de normas son los clientes de bienes y servicios.

3.2. Gestión de medios y recursos

La gestión de recursos es importante en los procesos que se gerencia en la organización. Varios enfoques reconocen como medios todos los recursos que aportan insumos esenciales. Desde la tecnología, las redes de cooperación, los clientes, etc., son integralmente recursos para la implementación de procesos. No obstante, a lo interno, debe reconocerse los recursos y medios de mayor aporte para el manejo de procesos. Makon (2000), reconoce a los siguientes aspectos a la hora de gestionar los recursos.

3.2.1. Actividades preparatorias

Que prevé la preparación del equipo de planificación, así como el respaldo de instrumentos jurídicos como reglamentos, normas, convenios, etc.

3.2.2. Conformación de equipos

Resalta la necesidad de contar con comités de gestión estratégica de los procesos. Es necesario que exista un equipo representativo de la organización, el cual conozca del accionar y manejo del proceso.

3.2.3. Ventajas

La plataforma empresarial Wrike considera como ventajas de la gestión de recursos y medios los siguientes aspectos: evita dificultades imprevistas, impide el desgaste, proporciona una red de seguridad, consigue transparencia y mide la eficacia.

¡Excelente trabajo, querido estudiante! Con esto, llegamos al final de la quinta semana.



No olviden en revisar nuevamente los contenidos hasta aquí abordados, extraer las partes que consideren relevantes, investigar aquellas en que hay dudas y preparar cualquier duda para plantearse en las respectivas tutorías.



Semana 6

3.3. Los modelos de gestión en la planificación y ordenamiento territorial

En el plano de la normativa ecuatoriana, el elemento que permite una ejecución de la planificación y ordenamiento territorial es el Modelo de Gestión. Este instrumento, parte desde la lógica planteada en los contenidos anteriores respecto a los mayores resultados obtenidos si la administración se enfoca en los procesos. Así mismo, en el plano normativo, se parte de una herramienta prospectiva que se enfoque en la visión de desarrollo a alcanzar. Pero, no basta con formular un plan, sino, con tener los instrumentos necesarios que orienten respecto de su ejecución.

En la Guía para la formulación / actualización del Plan de Desarrollo Territorial (PDOT) Provincial, en el apartado 2.5. Modelo de Gestión, se precisa del concepto de este instrumento y su importancia en la articulación,

tomando en cuenta que, los diferentes niveles de gobierno deben buscar estrategias de articulación con similares procesos de planificación de otros niveles.

La guía destaca, las estrategias que deben tomarse en cuenta al momento de formar un modelo de gestión. Estas estrategias son:

3.3.1. Estrategias de articulación y coordinación para implementar el PDOT

La consecución de metas del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD), alineadas con su Plan de Desarrollo y el Nacional, implica colaboración con diversos actores en el territorio. Esto se traduce en estrategias de articulación mediante alianzas y convenios, como mancomunidades y consorcios. La implementación de programas exclusivos del GAD se coordinará a partir de la identificación de problemas en el Diagnóstico Estratégico, abordando brechas presupuestarias y requisitos normativos para facilitar el Plan de Desarrollo Territorial. Las acciones propuestas se vincularán con el mapeo de actores, priorizándolas según su influencia con el GAD.

3.3.2. Estrategias para garantizar la reducción progresiva de los factores de riesgo o su mitigación

El enfoque estratégico del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) aborda la comprensión y gestión integral de riesgos en su territorio provincial. Colabora estrechamente con la academia, institutos técnicos, científicos, agencias de cooperación internacional y actores privados para llevar a cabo estudios relacionados con los riesgos existentes. Fortalece la institucionalidad del GAD mediante la creación de unidades técnicas de gestión de riesgos, coordinadas con entidades como el Comité de Operación de Emergencia (COE), el Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias, y el Ministerio del Ambiente.

El GAD se enfoca en la regulación dentro de sus competencias, abordando condicionantes y restricciones asociadas a riesgos específicos, y supervisa la implementación de regulaciones en gestión de riesgos, adaptación y mitigación al cambio climático. Además, busca la transferencia del riesgo, gestionando procesos para trasladar las consecuencias financieras de los riesgos a cambio de beneficios sociales o financieros. La sensibilización y educación ciudadana son prioridades, destacando el papel activo de la comunidad en el proceso. Para respaldar esta estrategia, el GAD considera

instrumentos internacionales como el Marco de Acción de Sendai para la Reducción de Riesgo de Desastres (2015-2030) y el Acuerdo de París sobre Cambio Climático.

3.3.3. Estrategias de seguimiento y evaluación

Para ello se requiere la identificación precisa de los componentes del PDOT, como metas y programas, junto con la determinación de la periodicidad de su gestión. Se destaca la importancia de delimitar un método y técnica para la implementación de procesos de seguimiento y evaluación, especificando los insumos necesarios para llevarlos a cabo. Se sugiere la formación de un equipo técnico imparcial encargado de supervisar el PDOT y llevar a cabo su seguimiento.

Además, se enfatiza la necesidad de detallar los productos resultantes de estos procesos, su contenido y las fuentes de información utilizadas. La socialización transparente de los resultados, tanto internamente como con la ciudadanía, es un aspecto crucial, y se subraya la importancia de incorporar estos resultados en informes de rendición de cuentas presentados anualmente al órgano legislativo del Gobierno Autónomo Descentralizado, de acuerdo con la normativa vigente.

3.3.4. Estrategias de promoción y difusión

Finalmente, se aborda la importancia de estrategias de promoción y difusión para transmitir de manera efectiva los objetivos y resultados del PDOT a la población, fomentando su participación y apropiación en el proceso.

La eficacia en el diseño y actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) se resalta mediante una estrategia cuidadosamente planificada. Esta estrategia implica una comunicación proactiva y oportuna por parte del equipo encargado de la formulación o actualización del PDOT. Se enfatiza la vinculación de la estrategia de comunicación con la participación ciudadana, fomentando espacios de información, consulta y acuerdos para legitimar el proceso. La inclusión de diversos grupos poblacionales, especialmente los considerados de atención prioritaria, es prioritaria para lograr una participación inclusiva y efectiva. Se propone la implementación de mecanismos de gobierno abierto para hacer que la información sea accesible y fomente la participación ciudadana. Además, se sugiere el uso de herramientas multimedia para la difusión en áreas urbanas y mecanismos de comunicación alternativa en zonas rurales,

reconociendo la diversidad de contextos y asegurando la participación de toda la población en el proceso de planificación territorial.



El año anterior, la Secretaría Nacional de Planificación, presentó la [Guía para la formulación/actualización de Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, PDOT, Proceso 2023 – 2027](#), en cuyo contenido se especifican en el apartado 4 las Fases para el modelo de gestión.

A continuación, un resumen de estos nuevos lineamientos:

3.4. Fases para el modelo de gestión

El modelo de gestión del PDOT es un conjunto de estrategias y procesos que el GAD ejecuta para administrar su territorio de manera eficiente y eficaz. Se basa en los siguientes elementos:

- **Inserción estratégica territorial:** el GAD identifica las iniciativas públicas, privadas y comunitarias que se desarrollan en el territorio y define su articulación en estas iniciativas con el objetivo de maximizar los efectos positivos.
- **Formas de gestión** - articulación para la gestión: el GAD establece mecanismos de coordinación con diversos actores en el territorio, para implementar programas y proyectos de competencia exclusiva de los GAD. Estos mecanismos pueden ser acuerdos, convenios, mancomunidades, consorcios, alianzas público-privadas, entre otros.
- **Estrategias transversales:** el GAD incorpora cuatro temas o ejes transversales establecidos en la Constitución:
 - a. **Igualdad de derechos para todas las personas:** el GAD establece políticas y acciones que promuevan la igualdad de derechos para todas las personas, independientemente de su condición social, económica, cultural o de género.
 - b. **Protección frente a riesgos y desastres:** el GAD implementa acciones para prevenir y mitigar los riesgos de desastres, así como para recuperar y mejorar las condiciones sociales, económicas y ambientales de las personas afectadas.

- c. **Adopción de medidas ante el cambio climático:** el GAD adopta medidas para mitigar el cambio climático y proteger a la población de los efectos negativos del cambio climático.
- d. **Adopción de medidas frente a la desnutrición crónica infantil:** el GAD implementa acciones para prevenir y reducir la desnutrición crónica infantil.
- **Estrategias de seguimiento y evaluación:** el GAD define estrategias para monitorear y evaluar el cumplimiento del PDOT.
 - a. **Identificar el alcance del seguimiento y evaluación:** el GAD debe definir qué componentes del PDOT y otros instrumentos complementarios se evaluarán.
 - b. **Delimitar el método y la técnica del seguimiento y evaluación:** el GAD debe definir cómo se realizarán los procesos de seguimiento y evaluación.
 - c. **Detallar los productos resultantes del seguimiento y evaluación:** el GAD debe definir qué productos se generarán como resultado del seguimiento y evaluación.
 - d. **Socializar los resultados del seguimiento y evaluación:** el GAD debe socializar los resultados del seguimiento y evaluación a la ciudadanía.
 - e. **Incluir los resultados en el informe de rendición de cuentas:** el GAD debe incluir los resultados del seguimiento y evaluación en el informe de rendición de cuentas.

El modelo de gestión del PDOT es un instrumento importante para que los GAD puedan administrar su territorio de manera eficiente y eficaz. Al incorporar los elementos descritos en este resumen, los GAD pueden mejorar la coordinación con los actores locales, promover el desarrollo integral del territorio y garantizar el cumplimiento de los objetivos del PDOT.

Reforcemos el aprendizaje resolviendo las siguientes actividades.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Realice una investigación sobre las diversas normativas de calidad que se desarrollan en Ecuador.

Estrategia de trabajo:

1. Visite la página web del [Servicio de Acreditación Ecuatoriano](#) e investigue sobre la política de calidad que el Gobierno ecuatoriano implementa y exige.
2. Revise el documento: [Sistema Nacional de la Calidad](#) en donde encontrará toda la política y el marco legal del Sistema Nacional de Calidad en Ecuador.
3. Una vez finalizada la unidad, le sugiero, desarrolle la siguiente autoevaluación.



Autoevaluación 3

1. () La gestión por resultados es una herramienta que se enfoca en los procesos, no en los resultados.
2. () Las normas son formas establecidas y acordadas de hacer algo.
3. () Las normas mejoran el desempeño, reducen los riesgos, hacen más sostenibles los procesos y fomentan la innovación.
4. () La gestión de recursos es importante en los procesos que se gerencia en la organización.
5. () Las normas pueden ser utilizadas indistintamente por diversas organizaciones, sin importar su tamaño, localidad, nivel de innovación, etc.
6. () La gestión de medios y recursos es un elemento neutral de la gestión por resultados; se puede o no tener en cuenta.
7. () La gestión por resultados es una herramienta que se puede aplicar a cualquier tipo de organización, exceptuando las públicas.
8. () El modelo de gestión es un instrumento que permite la ejecución de la planificación y ordenamiento territorial.
9. () Las estrategias de articulación y coordinación son importantes para la implementación de la planificación y ordenamiento territorial.

10. () Las estrategias de seguimiento y evaluación son importantes para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la planificación y ordenamiento territorial.

Revise el solucionario al final de la guía. En caso de que su nivel de aciertos no supere el 60 %, repase nuevamente los contenidos y vuelva a autoevaluarse.

[Ir al solucionario](#)

Resultado de aprendizaje 4

- Aplica herramientas estadísticas para la mejora de los procesos en las organizaciones.

Para alcanzar el resultado de aprendizaje, es fundamental reconocer que la estadística es una herramienta objetiva que facilita la toma de decisiones para mejorar los procesos de gestión. Su objetividad proporciona claridad sobre el estado actual de los componentes de las acciones de gestión.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 7

Unidad 4. Herramientas estadísticas para los modelos de gestión

Siempre el manejo de una organización, así como los procesos de mayor significancia en las mismas, definidos en las diferentes herramientas de gestión, requiere de procesos que definan, cuantitativa y visualmente, cómo se dan estos procesos.

Para ello, existen varias herramientas de las ciencias duras que sirven para este propósito; en esta segunda unidad se hará un repaso sobre cuáles son las herramientas básicas que puede contemplar la gestión de procesos, su interpretación y toma de decisiones.

4.1. Principales herramientas

4.1.1. Diagrama de dispersión

Es sobre todo una representación gráfica de la relación entre dos variables. Una de las variables (que se coloca en el eje horizontal o de las abscisas) es conocida como la variable independiente, es decir, se puede mover en cualquier parte de un rango; mientras que, la otra, la variable dependiente (que se grafica en el eje vertical o de las ordenadas), es la dimensión que tomará un valor, dependiente de cómo se mueve la variable independiente.

Al graficar los pares ordenados se puede evidenciar el comportamiento de estas dos variables; por ejemplo, en tanto hay un incremento en la variable independiente, la otra puede incrementarse también, lo cual deja ver una relación positiva; ante un incremento de la variable independiente, la otra puede comportarse de manera contraria, lo cual evidencia una relación indirecta, finalmente, un incremento en una de las variables, puede no generar ningún comportamiento en la otra; no hay relación entre el comportamiento de la una respecto de la otra.



Con técnicas más avanzadas, se pueden modelar matemáticamente la relación de las variables con el fin de estimar qué comportamiento tendrá una variable si la otra se comportara de una manera particular.

4.1.2. Histograma

De la misma manera, es una representación gráfica que muestre cómo están dispersos una serie de valores de un proceso que se mueve en rangos definidos. Estos valores están representados por barras que se grafican en función de los datos obtenidos. Cada una de las barras abarca un sub-rango.

En el análisis de resultados, por lo general se espera una distribución de datos normal, es decir, con una tendencia a que la mayoría de los datos giren en torno a una media con un cierto grado de dispersión. También, se pueden presentar casos en donde la tendencia es a uno de los extremos de la distribución. La estadística estudia con más profundidad estas representaciones.

4.1.3. Diagrama causa – efecto

Es una representación gráfica de cómo está dada la relación entre las causas de una realidad que se quiere identificar y los efectos que tienen las mismas. Por lo general, sirve para identificar qué situaciones causan qué problemáticas en la organización.

La parte fundamental para la efectividad de esta técnica es que la misma sea participativa, es decir, que, con la participación de los directos involucrados, se pueda definir qué causas definen qué efectos. Tomar en cuenta que, los directos involucrados en los procesos de gestión incluyen en muchos de los casos a los clientes, proveedores.

4.1.4. Diagrama de Pareto

Igualmente, corresponde a una representación de barras verticales y sirve para determinar los aspectos claves frente a un fenómeno o una problemática. Las frecuencias relativas de los aspectos que tienen mayor frecuencia se especifican inicialmente, mientras que aquellas con menor valor, ocuparán puestos secundarios.

4.2. Aplicación de casos prácticos

La pregunta principal en esta sección es, con toda seguridad, ¿en qué casos nos sirven las herramientas estadísticas dentro de la gestión de procesos?, ¿cómo contribuyen estos instrumentos a los gestores públicos? Villar-Ledo y Ledo Ferrer (2016), resume la importancia de estos utilitarios. A continuación, se plantean brevemente los casos en donde se utilizan estas herramientas, sobre todo a nivel de gerencia.

4.2.1. Proceso gestión de la dirección

Primero, es importante que se establezcan indicadores de los procesos claves de la organización. Todos los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad trimestralmente reciben una evaluación de su desempeño a partir del resultado del conjunto de sus indicadores. Esto visualiza el desempeño de los procesos. Sirve también para medir el cumplimiento de objetivos.

4.2.2. Proceso gestión de la calidad

Se aplica a procesos de respuesta de las no conformidades. Se refiere a medir la capacidad de respuesta ante reclamos e inconformidades. También se aplican en programas de auditorías internas. Finalmente, se aplican en medición de la satisfacción del cliente.

4.2.3. Proceso de compras o prestación de servicios

Sirve para medir cómo los productos o servicios de mayor relevancia se comportan en un lapso determinado. Esto lleva sobre todo a establecer comparaciones en periodos similares de mayor demanda. La rotación de inventarios también refleja el proceso de compras, así como el porcentaje de cumplimiento del plan de compras.

4.2.4. Proceso almacenaje y entrega

Dentro de esta clasificación, se encuentra la comparación de la cantidad de bienes que se almacenan respecto de los que se entregan, el ciclo de distribución, las notas de crédito, las mermas, entre lo más destacado.

4.3. Interpretación de resultados

Uno de los elementos de mayor cuidado es, precisamente, la interpretación de datos. Para Rojas Soriano citado por Figueroa (2016), “el análisis consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación. La interpretación es el proceso mental mediante el cual se trata de encontrar un significado más amplio de la información empírica recabada”.

Por tanto, se revisa ahora, los tipos de análisis que se pueden establecer una vez que se dispone de toda la información.

4.3.1. Análisis descriptivo

Para ello se requiere conocer inicialmente el tamaño de la muestra si fue necesario su diseño. Por lo general, este tipo de análisis llevará a los gestores a conocer las medidas de tendencia central. Permite conocer cómo se agrupan y dispersan los datos respecto de una medida central. Es una descripción básica pero útil.

4.3.2. Análisis inferencial

Se emplea para estudios de correlación, es decir, cuando se asocian variables y, una de ellas (dependiente) se comporta de acuerdo con el comportamiento de las otras (independientes). Sirve para responder quién y por qué, efectos y resultados.

4.4. Evaluación de la política

Para Leiva-Vázquez et al. (2018), la metodología que se debe aplicar para entender la multiplicidad de dimensiones con las que debe actuar un gestor público, tiene que ver con la evaluación de la política pública.

Un gestor debe profundizar su evaluación en los ámbitos de: diseño, resultados e impacto.

En referencia a la evaluación de diseño, un análisis más documental, visualizará cómo está diseñada una política pública. Para el caso de los resultados, la estadística descriptiva sirve por sus características. Mientras que, para la evaluación de impacto, se pueden definir indicadores de impacto dependiendo de los niveles en que se quiera evaluar.

Para concluir se puede decir que, la utilidad de las herramientas estadísticas radica en la periodicidad, ya que, -mucho más en instituciones públicas- es fundamental que se muestre la dinámica de las organizaciones en su prestación de servicios o producción de bienes. Desde luego, debe darse su manejo a los técnicos correspondientes de generarlas para que, sean los gestores públicos quienes, sobre ello, tomen decisiones.

Reforcemos el aprendizaje resolviendo las siguientes actividades.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Investigue sobre la aplicabilidad de herramientas estadísticas en los procesos del sector público, puede usar el siguiente documento como apoyo: [Desarrollo de una metodología para el análisis de la efectividad de la gestión pública a partir de la construcción de indicadores compuestos y mapa cognitivos difuso.](#)
2. Realice la siguiente lectura sobre la aplicación de herramientas estadísticas en la gestión de procesos, para ello le invito a revisar los siguientes documentos:
 - [Aplicación de herramientas estadísticas para el análisis de indicadores.](#)
 - [Desarrollo de una metodología para el análisis de la efectividad de la gestión pública a partir de la construcción de indicadores compuestos y mapa cognitivos difuso.](#)
3. Ha finalizado otra unidad exitosamente, lo invito a realizar la siguiente autoevaluación.



Autoevaluación 4

En los siguientes enunciados, seleccione V (verdadero) o F (falso).

1. () El diagrama de dispersión es una representación gráfica de la relación entre dos variables.
2. () El histograma es una representación gráfica que muestra cómo están dispersos una serie de valores de un proceso que se mueve en rangos definidos.
3. () El diagrama causa-efecto es una representación gráfica de cómo está dada la relación entre las causas de una realidad que se quiere identificar y los efectos que tienen las mismas.
4. () El diagrama de Pareto es una representación de barras verticales y sirve para determinar los aspectos claves frente a un fenómeno o una problemática.
5. () Las herramientas estadísticas son útiles para medir el desempeño de los procesos en las organizaciones públicas.
6. () El análisis descriptivo es un tipo de análisis teórico y subjetivo que se utiliza para describir los datos y sus características.
7. () El análisis inferencial es un tipo de análisis teórico y narrativo que se utiliza para sacar conclusiones sobre una población a partir de una muestra.
8. () La evaluación de políticas públicas es un proceso que se puede realizar utilizando herramientas estadísticas.
9. () Las herramientas estadísticas deben ser utilizadas por técnicos especializados, y no por los gestores públicos.

10. () La periodicidad de la generación de información estadística es importante para las organizaciones públicas.

Revise el solucionario al final de la guía. En caso de que su nivel de aciertos no supere el 60 %, repase nuevamente los contenidos y vuelva a autoevaluarse.

[Ir al solucionario](#)



Semana 8



Actividades finales del bimestre

Estimado estudiante, nos encontramos próximos a finalizar el primer bimestre y, por ende, a rendir la evaluación presencial. A continuación, sugiero las siguientes actividades que pueden ser de gran ayuda durante su preparación.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Revise nuevamente las temáticas abordadas, realizando mapas mentales u otros organizadores gráficos de su preferencia, de tal manera que le faciliten el entendimiento y obtenga los mejores resultados al momento de desarrollar su evaluación.

Nota: por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento Word.

2. También sugiero que revise las evaluaciones disponibles al final de cada unidad, los cuestionarios y las actividades suplementarias que se encuentran en la plataforma.



Segundo bimestre

Resultado de aprendizaje 5

- Evalúa las ventajas y falencias en los procesos organizacionales.

Para lograr este resultado de aprendizaje, es crucial reconocer la complejidad de muchos problemas contemporáneos, que a menudo requieren una variedad de perspectivas y habilidades especializadas para su comprensión y resolución. Al fomentar la evaluación de las fortalezas y debilidades en los procesos organizacionales, buscamos aprovechar sus resultados y generar soluciones más completas y holísticas.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 9

Unidad 5. Función de planificación

Uno de los componentes fundamentales de toda organización y de todo proceso de gestión, es la planificación. No se puede entender una organización, sus procesos, sus recursos sin un fin determinado y ese fin, se sintetiza en un plan que, siendo bien diseñado, puede llevar al cumplimiento de los propósitos institucionales.

A continuación, se analizan los elementos principales.

5.1. Metodología

La metodología es una guía que permite a las instituciones alcanzar sus objetivos tomando en cuenta estrategias, recursos, participación y legitimidad institucional. Para el caso ecuatoriano, esta metodología debe contemplar la articulación con el Plan Nacional de Desarrollo, con los programas, con planes sectoriales y con el presupuesto.

5.2. El proceso de planificación

La guía metodológica de planificación institucional de la Secretaría de Planificación del Ecuador plantea un ciclo de planificación a tomar en cuenta. A continuación, se hace un repaso de cada uno de ellos:

5.2.1. Formulación del plan

Contempla el diagnóstico y análisis institucional y acciones que se tomarán en cuenta y se pretende modificar.

5.2.2. Implementación del plan

Corresponde a la ejecución de las acciones tal como están propuestas en el plan.

5.2.3. Seguimiento y evaluación

Tiene que ver con la verificación a tiempo del cumplimiento de las acciones contempladas en el plan.



Semana 10

5.3. Dificultades en la planificación del sector público

La planificación a escala de organizaciones siempre va a guardar una diferencia fundamental y tiene que ver con el ámbito: públicas o privadas. Antes de exponer las limitaciones o dificultades principales que tiene el sector público a la hora de planificar, cabe resaltar que, no se debe asociar los conceptos de ineficiencia, dificultad, etc., con las instituciones del sector público. Existen casos importantes de gestión de organizaciones públicas cuyos resultados son importantes, a su vez que, la misma escena para el sector privado corresponde a la quiebra, situación recurrente. A continuación, se enuncian algunas.

5.3.1. Elementos esenciales

La misión, la visión y los objetivos estratégicos, son elementos que para la administración pública vienen definidos desde un órgano regulatorio,

ley, norma. En tanto que, los privados, pueden dar las modificaciones que consideren si dependen del nivel de formalidad como en lo público.

5.3.2. Ciclos y plazos

La administración pública está ligada a los ciclos electorales; el cambio en la conducción política puede cambiar radicalmente el manejo de las organizaciones. Por tanto, los plazos también se someten a los periodos electorales; desde luego, hay casos de planificación plurianual o de largo plazo, pero siempre recibirán la influencia del administrador de turno.

5.3.3. Eficiencia económica

Siempre se ha asociado que la eficiencia económica exige más presión en el ámbito privado y que, para el caso del sector público, más importa la eficiencia en coberturas, en minimizar situaciones de pobreza, exclusión, desigualdad. Por tanto, la planificación, al menos en términos económicos, puede ser muy variada.

5.3.4. Transparencia

Es una característica fundamental de la administración pública, pues al tratarse de recursos públicos, es decir, que vienen de los aportantes, de la sociedad en general, debe evidenciarse su manejo. Desde luego, los procesos pueden llegar a ser engorrosos, generadores de costos, mucho más si derivan a procesos judiciales.

5.3.5. Aciertos frente a errores

En la administración pública es difícil reconocer aciertos y en algunos casos, sancionar errores. No es muy familiar en el diario vivir, escuchar de premios al administrador público ni de castigarlo por sus errores; puede darse, pero en el primer caso, puede ser mal visto el reconocimiento, mientras que el segundo, requiere de muchos pasos, hasta llegar a determinar su culpabilidad.

5.4. Planificación como insumo al presupuesto

El presupuesto es la misma herramienta de planificación en una organización, nada más, en términos de recursos económicos. Por tanto, es clave la coordinación que debe existir entre los niveles de planificación y

quienes son responsables del manejo de recursos económicos. Una buena planificación, por tanto, se convierte en un insumo para un presupuesto más realista de la organización.

A continuación, algunos elementos a tomar en cuenta propuestos por Bonari y Garparin (2014).

5.4.1. Momento oportuno

Tanto quienes planifican, como los que manejan presupuestos, deben coincidir en los tiempos en donde se proponen los elementos de un plan. Este lapso de tiempo debe propiciar objetivos más realistas con los recursos asignados de manera eficiente.

5.4.2. Diseño instrumental

Se encuentra en un nivel meso (intermedio) de la administración pública. Una de las herramientas más útiles para este fin es el marco lógico, por sus características inter temporales.

5.4.3. Unificación de criterios

Puede pasar que, quienes están a cargo de la planificación no tomen en cuenta a los de presupuestos y viceversa. No obstante, solo actuando con criterios unificados sobre lo que se pretende conseguir a través de la planificación y la disponibilidad de recursos para lograrlo, la organización pública logrará su propósito.

Otros elementos para tomar en cuenta son la estructura organizacional, la institucionalidad y la disponibilidad tecnológica.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Reforcemos el aprendizaje resolviendo las siguientes actividades de búsqueda y la lectura de conceptos planteados.

1. Investigue sobre la función de planificación. Puede profundizar su estudio revisando la Enciclopedia política del Dr. Rodrigo Borja. Adicionalmente, revise la nota metodológica sobre planificación de la

Secretaría Nacional de Desarrollo de Ecuador que la encuentra en la [Guía metodológica de planificación institucional](#).

2. Desarrolle también la lectura sobre presupuestos y planificación, en el siguiente documento titulado: [La vinculación entre la planificación y el presupuesto. Recomendaciones para su implementación](#).
3. Estimado estudiante, para evaluar los aprendizajes adquiridos sobre esta temática, le invito a desarrollar la autoevaluación que a continuación se presenta.



Autoevaluación 5

En los siguientes enunciados, seleccione V (verdadero) o F (falso).

1. () La planificación es un componente fundamental de toda organización y de todo proceso de gestión.
2. () La metodología de planificación debe contemplar la articulación con el Plan Nacional de Desarrollo, con los programas, con planes sectoriales y con el presupuesto.
3. () El proceso de planificación consta de 6 fases: formulación, desagregación, negociación, implementación, seguimiento y evaluación.
4. () La misión, la visión y los objetivos estratégicos son elementos esenciales de la planificación.
5. () La planificación en el sector público está ligada a los ciclos electorales.
6. () La eficiencia económica no es importante en el sector público, así como lo es en el privado.
7. () La transparencia es una característica fundamental de la administración pública.
8. () En la administración pública es difícil y complejo reconocer aciertos y en algunos casos, sancionar errores. Son procesos largos y engorrosos.
9. () La planificación es un insumo para el presupuesto.

10. () La coordinación entre la planificación y el presupuesto es clave para que ambos sean efectivos.

Revise el solucionario al final de la guía. En caso de que su nivel de aciertos no supere el 60 %, repase nuevamente los contenidos y vuelva a autoevaluarse.

[Ir al solucionario](#)

Resultado de aprendizaje 6

- Aplica metodologías multiprofesionales o multidisciplinarias para la resolución de problemas, dilemas o desafíos de la profesión.

Para alcanzar el resultado de aprendizaje, es esencial comprender y aplicar los contenidos de la Unidad 6 que se centra en la función de presupuestación y aborda diversos aspectos relacionados con la elaboración y gestión de presupuestos en entornos profesionales.

Al integrar estos conocimientos y habilidades, los estudiantes estarán preparados para utilizar enfoques multiprofesionales o multidisciplinarios en la resolución de problemas y la toma de decisiones en su ámbito profesional. Esto les permitirá abordar de manera efectiva los desafíos actuales y futuros, promoviendo soluciones innovadoras y sostenibles.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 11

Unidad 6. Función de presupuestación

6.1. Importancia de los presupuestos

Los modelos de gestión siempre van a tener como elemento importante la asignación de recursos para alcanzar sus objetivos. En esta sección se destaca la importancia de esta herramienta de planificación.

La normativa ecuatoriana destaca la importancia de esta herramienta. El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. El artículo 52 del Código reconoce a los presupuestos de las entidades públicas como instrumentos complementarios del Sistema Nacional de Planificación. El mismo código describe al presupuesto como la expresión financiera de cada plan anual de inversiones y expresa como, cada una de las instituciones del sector público se adhiere al mismo.

El Ministerio de Finanzas de Ecuador, puntualiza cómo es distribuido a las instituciones públicas de acuerdo con las prioridades establecidas a los ingresos y gastos del país, así:

- El Gobierno central: presidencia, vicepresidencia, ministerios, secretarías y las distintas funciones del Estado (judicial, legislativa, ejecutiva, electoral y Corte Constitucional).
- Organismos de control y regulación. Instituciones autónomas y descentralizadas.
- Instituciones de seguridad social.
- Presupuestos preasignados a municipios, prefecturas, juntas parroquiales.
- Fondos creados por ley, programas y/o proyectos prioritarios.

También se le asigna importancia desde otros ámbitos. Rodríguez (2008), plantea la importancia según los siguientes aspectos, algunos ejemplos a continuación:

6.1.1. Redistribución del ingreso

Que consiste a través de la recaudación de tributos de sectores que generan renta, trasladar recursos a sectores desposeídos.

6.1.2. Equidad tributaria

Se refiere a que, los ingresos a través de tributos deben ser considerados de acuerdo con la capacidad de pago de las personas.

6.1.3. Combatir la pobreza

En la sociedad el mercado no deja resultados a toda la población por igual. La autoridad a través de los programas, los proyectos ayudan a combatir la pobreza, y la desigualdad.

6.2. Objetivo y finalidad del presupuesto

Ya se ha recalcado la importancia del presupuesto a nivel general; ahora se revisa el objetivo que cumple el presupuesto a nivel corporativo.

Uno de los objetivos es planear integral y sistemáticamente todas las actividades contempladas en la gestión y los procesos. De la misma manera, sirve para controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos, así como la dimensión de responsabilidad de cada funcionario en su consecución.

6.3. Finalidades de los presupuestos

Entre los fines de los presupuestos se encuentran el manejo y control de ingresos y egresos relacionados con los procesos; así mismo, coordinar y relacionar las actividades de los procesos, así como generar información para la toma de decisiones de operaciones periódicas.



Semana 12

6.4. Relación entre los modelos de gestión y el presupuesto

En lo público, existe una estrecha relación entre un presupuesto y un modelo de gestión. El presupuesto público es una herramienta fundamental en la gestión financiera de las organizaciones gubernamentales y se utiliza para asignar y controlar los recursos disponibles.

El presupuesto establece la planificación financiera de una entidad pública, definiendo los ingresos y los gastos previstos para un período determinado. Estos ingresos provienen principalmente de fuentes como impuestos, tasas, contribuciones y transferencias, mientras que los gastos abarcan los diferentes programas, proyectos y servicios que la organización planea ejecutar. El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas define, en cada una de sus secciones, todos los elementos para una relación eficiente entre la planificación, la gestión y los recursos.

En resumen, el presupuesto y el modelo de gestión se complementan y se refuerzan mutuamente en el ámbito público. El presupuesto proporciona el marco financiero para implementar el modelo de gestión, mientras que el modelo de gestión, guía la asignación y el uso estratégico de los recursos presupuestarios para lograr los objetivos de la organización.

6.5. Limitaciones de la planificación presupuestaria

El presupuesto es, desde luego, una herramienta que se proyecta a futuro, por tanto, es susceptible de cambios, pues es un estimado y no la realidad de lo que exactamente sucederá en el futuro.

El presupuesto es una fase sustancial de la organización, pero no es en sí la razón de la administración, se deriva de ella sí. El éxito en la ejecución presupuestaria radica en el correcto diseño y aplicación que se dé en el tiempo determinado. El presupuesto no se debe forzar, hasta obtener inclusive, datos falsos que pueden afectar a la organización.

6.6. Presupuesto, modelo de gestión y planificación del desarrollo

Llevando la parte conceptual de la importancia de un presupuesto, sus elementos y limitaciones, dentro del proceso de planificación del territorio, el presupuesto se incluye en la formulación del plan. Los recursos son una parte primordial en la gestión, pero se visualizan en la propuesta de los PDOT. El presupuesto se especifica en la propuesta, la visión de desarrollo, los objetivos estratégicos, las políticas, las estrategias, las metas y los indicadores.

Adicional, también es un elemento de importancia en el diagnóstico financiero. La Guía para la formulación/actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) Provincial recomienda considerar la información de los últimos tres años tanto de “ingresos” como de “gastos”. El artículo 171 del COOTAD establece como ingresos los siguientes tipos de recursos financieros de los GAD:

- Ingresos propios de la gestión.
- Transferencias del Presupuesto General del Estado.
- Otro tipo de transferencias, legados y donaciones.
- Participación en las rentas y la explotación o industrialización de recursos naturales no renovables.
- Recursos provenientes de financiamiento.

El proceso de análisis de la información histórica de gastos y la subsiguiente estimación sigue una metodología similar a la aplicada para los ingresos. La proyección de gastos debe abarcar los requisitos de las actividades

operativas institucionales, así como los recursos destinados a inversiones. Esto incluye la consideración de proyectos en curso y la identificación de nuevos proyectos considerados como prioritarios para la entidad.

Este enfoque busca garantizar una planificación financiera integral, cubriendo tanto las operaciones corrientes como las iniciativas de inversión, asegurando una asignación adecuada de recursos para cumplir con los objetivos institucionales.

Para profundizar su aprendizaje sobre este tema, le animo a revisar la siguiente infografía donde se evidencia la relación entre el [Presupuesto y modelo de gestión](#).

Reforcemos el aprendizaje resolviendo las siguientes actividades.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Sugiero la revisión de los siguientes documentos:
 - [Directrices para la elaboración de la proforma del Presupuesto General del Estado 2024 y Programación presupuestaria cuatrianual 2024 -2027](#),
 - [Clasificador presupuestario de ingresos y egresos del sector público](#).
2. Felicidades por terminar otra unidad, lo invito a resolver la autoevaluación correspondiente.



Autoevaluación 6

En los siguientes enunciados, seleccione V (verdadero) o F (falso).

1. () La importancia de los presupuestos radica en que son una herramienta de planificación que permite asignar y controlar los recursos disponibles.
2. () El objetivo del presupuesto es planear integral y sistemáticamente todas las actividades contempladas en la gestión y los procesos.
3. () Las finalidades del presupuesto son el manejo y control únicamente de ingresos y egresos de personal.
4. () En el ámbito público, no existe una estrecha relación entre los modelos de gestión y el presupuesto.
5. () El presupuesto proporciona el marco financiero para implementar el modelo de gestión, mientras que el modelo de gestión guía la asignación y el uso estratégico de los recursos presupuestarios para lograr los objetivos de la organización.
6. () Una limitación de la planificación presupuestaria es que es susceptible de cambios, pues es un estimado y no la realidad de lo que exactamente sucederá en el futuro.
7. () El éxito en la ejecución presupuestaria radica en el correcto diseño y aplicación que se dé en el tiempo determinado.
8. () El presupuesto debe ser realista y flexible, y debe estar bien comunicado a todos los miembros de la organización.
9. () La planificación es un insumo para el presupuesto porque los objetivos y las estrategias definidos en el plan deben ser reflejados en el presupuesto.

10. () La coordinación entre la planificación y el presupuesto son temas de poco aporte; ambos no son efectivos.

Revise el solucionario al final de la guía. En caso de que su nivel de aciertos no supere el 60 %, repase nuevamente los contenidos y vuelva a autoevaluarse.

[Ir al solucionario](#)

Resultado de aprendizaje 7

- Maneja procesos de investigación e intervención.

Para lograr el resultado de aprendizaje, es crucial comprender el proceso de rendición de cuentas, que tiene un impacto significativo y requiere una intervención activa. Investigar sus elementos permite a las organizaciones operar con principios de planificación y transparencia, lo que, a su vez, conduce a un trabajo más eficiente.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 13

Unidad 7. Función de rendición de cuentas

Finalmente, la función de rendición de cuentas lleva al gestor público a comprender que su gestión debe ser transparente. A nivel de responsabilidad social, los gobiernos corporativos, exigen la transparencia en toda la gestión.

La normativa actual establece la obligación para los Gobiernos Autónomos Descentralizados de establecer sistemas o instancias de participación ciudadana a nivel local. Estas instancias buscan facilitar el ejercicio de los derechos ciudadanos y promover la gestión democrática mediante la deliberación de prioridades para el desarrollo.

Asimismo, se espera que la participación ciudadana abarque la formulación, implementación y seguimiento de diversos instrumentos de planificación local, la creación de presupuestos participativos, y el fortalecimiento de mecanismos de transparencia, rendición de cuentas y control social, entre otros aspectos.

En este contexto, los representantes de la ciudadanía son designados a través de Asambleas Ciudadanas Locales para participar en los Consejos de Planificación Local de cada nivel de gobierno. Este enfoque tiene como objetivo central impulsar la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones y procesos gubernamentales a nivel local.

A continuación, los principales elementos.

7.1. Definición de la rendición de cuentas

De acuerdo con el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, la rendición de cuentas es *un proceso mediante el cual quienes manejan y toman decisiones sobre la gestión de lo público, dan a conocer a la ciudadanía los resultados de dicha gestión para que este la evalúe. La rendición de cuentas es un proceso participativo, periódico, oportuno, claro y veraz, con información precisa, suficiente y con lenguaje asequible sobre la gestión institucional, que se entrega a la ciudadanía sobre la formulación, ejecución, evaluación de políticas públicas.*

7.2. Dimensiones de la rendición de cuentas

Involucra a las instituciones y entidades obligadas a rendir cuentas para que, a través de sus autoridades o representantes, se sometan a evaluación de la ciudadanía por las acciones u omisiones en el ejercicio de su gestión y en la administración de recursos públicos.



La rendición de cuentas genera una relación de doble vía “derecho/deber”. Para las instituciones es una obligación la rendición de cuentas; es decir, un deber y para la ciudadanía es un derecho, acceder a ella.

Por medio del proceso de rendición de cuentas, es posible conocer si la gestión cumple o no con los requerimientos, necesidades y expectativas de la ciudadanía a la que se debe y para las instituciones, la evaluación ciudadana le permite cualificar su gestión. Es decir, promueve la corresponsabilidad” (CPCCS, 2020).

Reforcemos el aprendizaje resolviendo las siguientes actividades.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Investigue sobre las diferentes definiciones sobre la rendición de cuentas.

Nota: por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento Word.

2. Realice la siguiente lectura sobre la normativa de rendición de cuentas en Ecuador. Para ello, revise la normativa de la [CPCCS](#).



Semana 14

7.3. Recomendaciones para la rendición de cuentas

La plataforma Compromiso Empresarial (2017), plantea las siguientes recomendaciones cuando la rendición de cuentas pasa a ser una función esencial de los procesos en el sector público.

- Sin mecanismos internos de control e impulso no se genera un compromiso real.
- Si la información relevante no es actual, deja de ser relevante.
- La transparencia no consiste en difundir información, sino en facilitar su búsqueda.
- El retraso en la fiscalización externa de la información económica cuestiona a los órganos de gobierno.



Esta plataforma plantea estas recomendaciones a universidades españolas que no distan de la realidad del sector público en sociedades como las nuestras.

7.4. Marco normativo de la rendición de cuentas

Las siguientes leyes y normativas son las que regulan la rendición de cuentas en Ecuador:

- [Constitución de la República del Ecuador](#); reconoce en su articulado la importancia de la rendición de cuentas en lo referente a los diferentes niveles de gobierno, así como en la función de participación ciudadana.
- [Ley Orgánica de Participación Ciudadana \(LOPC\)](#) y [Ley Orgánica del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social \(LOCPCCS\)](#).
- [Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas \(COPFP\)](#) que reconoce en su artículo 19 a la rendición de cuentas como uno de sus principios.
- [Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública \(LOTAIP\)](#). En su artículo 2 reconoce que la ley persigue como uno de sus objetivos a la rendición de cuentas.



Semana 15

7.5. La rendición de cuentas al interior de la organización

También se puede hablar de la rendición de cuentas al interior de una organización; puede entenderse como un aporte del sector privado en prácticas como las de Buen Gobierno Corporativo, en donde, se expone, desde la planificación, su ejecución y los resultados alcanzados. El modelo de gestión debe contemplar estos valores agregados que hacen mucho más fiable la labor de la organización. A continuación, se añaden las ventajas y recomendaciones de la rendición de cuentas.

7.5.1. Ventajas de la rendición de cuentas a lo interno de una organización pública

La rendición de cuentas a lo interno de una organización pública es un proceso mediante el cual los funcionarios informan y responden por

sus acciones y decisiones a sus superiores, a otros funcionarios de la organización y a la ciudadanía en general.

Esta práctica tiene una serie de ventajas, entre las que se destacan:

- **Mejora la transparencia y la confianza:** la rendición de cuentas ayuda a garantizar que los funcionarios públicos actúen de manera responsable y transparente. Esto genera confianza en la ciudadanía y en los demás funcionarios de la organización.
- **Favorece la eficiencia y la eficacia:** la rendición de cuentas ayuda a identificar áreas de mejora en la gestión pública. Esto puede conducir a una mayor eficiencia y eficacia en la prestación de servicios públicos.
- **Promueve el aprendizaje y la mejora continua:** la rendición de cuentas proporciona información valiosa sobre el desempeño de los funcionarios públicos. Esta información puede utilizarse para aprender de los errores y mejorar el desempeño en el futuro.

7.5.2. Recomendaciones para hacer rendición de cuentas utilizando la tecnología

La tecnología puede ser un aliado importante para la rendición de cuentas a lo interno de una organización pública. A continuación, se presentan algunas recomendaciones para utilizar la tecnología de manera efectiva:

- **Utilizar sistemas de información integrados:** los sistemas de información integrados pueden ayudar a recopilar, organizar y analizar datos de manera más eficiente. Esto puede facilitar la rendición de cuentas a lo interno de la organización.
- **Implementar herramientas de comunicación y colaboración:** las herramientas de comunicación y colaboración pueden ayudar a facilitar el intercambio de información y el diálogo entre los funcionarios públicos. Esto puede contribuir a mejorar la transparencia y la confianza en la organización.
- **Utilizar la tecnología para fomentar la participación ciudadana:** la tecnología puede utilizarse para fomentar la participación ciudadana en el proceso de rendición de cuentas. Por ejemplo, se pueden utilizar plataformas digitales para que los ciudadanos puedan acceder a

información sobre el desempeño de los funcionarios públicos y para que puedan expresar sus opiniones.

En conclusión, la rendición de cuentas a lo interno de una organización pública es una práctica importante que puede contribuir a mejorar la transparencia, la eficiencia, la eficacia y la confianza en la organización. La tecnología puede ser un aliado importante para implementar esta práctica de manera efectiva.

Felicidades, ha completado la unidad 7, lo invito a realizar la siguiente actividad recomendada.



Actividad de aprendizaje recomendada

Estimado estudiante, para evaluar los aprendizajes adquiridos sobre esta temática, le invito a desarrollar la autoevaluación que a continuación se presenta.



Autoevaluación 7

En los siguientes enunciados, seleccione V (verdadero) o F (falso).

1. () La rendición de cuentas es un proceso mediante el cual las instituciones públicas seleccionan los resultados de su gestión para publicar solo lo positivo de su trabajo.
2. () La rendición de cuentas es un proceso optativo, repentino, oportuno, claro y veraz.
3. () La rendición de cuentas es un derecho de la ciudadanía y una obligación de las instituciones públicas.
4. () La participación ciudadana es un componente esencial de la rendición de cuentas.
5. () La transparencia es un requisito opcional para la rendición de cuentas.
6. () La rendición de cuentas debe ser obligatoria para todas las instituciones públicas.
7. () La rendición de cuentas es un proceso unidireccional.
8. () La rendición de cuentas es un proceso que se limita a la presentación de información.
9. () La rendición de cuentas es un proceso que se puede realizar sin la participación de la ciudadanía.
10. () La rendición de cuentas es un proceso que se puede realizar sin el apoyo de la normativa.

Revise el solucionario al final de la guía. En caso de que su nivel de aciertos no supere el 60 %, repase nuevamente los contenidos y vuelva a autoevaluarse.

[Ir al solucionario](#)



Semana 16



Actividad final del bimestre

Estimado estudiante, nos encontramos próximos a finalizar el segundo bimestre y, por ende, a rendir la segunda evaluación presencial. A continuación, sugiero realizar la siguiente actividad que pueden ser de gran ayuda durante su preparación.



Actividad de aprendizaje recomendada

Revise nuevamente las temáticas abordadas realizando mapas mentales u otros organizadores gráficos de su preferencia, de tal manera que le faciliten el entendimiento y obtenga los mejores resultados al momento de desarrollar su evaluación.

Nota: por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento Word.



4. Solucionario

Autoevaluación 1		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	La administración por funciones generales es un enfoque más tradicional que la administración por procesos.
2	V	Esta es una definición de proceso que es ampliamente aceptada por los expertos en administración.
3	V	Es importante que los gerentes que gestionan los procesos tengan un conocimiento profundo del proceso.
4	F	Más bien de los procesos claves. Los procesos clave son aquellos que son esenciales para el éxito de la organización.
5	V	La importancia de la gestión por procesos en el sector público radica en su capacidad para potenciar la eficiencia, la efectividad y la transparencia de las operaciones.
6	F	Los modelos de gestión en el ámbito público pueden evolucionar y adaptarse con el tiempo. Esto se debe a que los entornos en los que operan las organizaciones públicas están en constante cambio.
7	V	Estos modelos, diseñados para mejorar la eficiencia y la efectividad en la administración de recursos y servicios públicos, pueden variar significativamente según el contexto político, social y económico en el que operan.
8	F	La gestión por procesos es un modelo de gestión que se puede aplicar a cualquier tipo de organización, tanto del sector público como del sector privado.
9	V	Este modelo busca asegurar que las acciones y actividades de una organización estén alineadas con sus metas estratégicas, permitiendo así una evaluación precisa de los logros alcanzados.
10	V	Este modelo reconoce la importancia de identificar las competencias clave necesarias para el éxito en roles específicos dentro de la organización y luego desarrollar, evaluar y gestionar estas competencias de manera sistemática.

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 2

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	F	El diagnóstico institucional es un proceso que se realiza al inicio de la gestión de una organización, para conocer su punto de partida.
2	F	El diagnóstico institucional debe realizarse tanto en el ámbito externo como en el ámbito interno de la organización.
3	V	Este análisis ayuda a comprender el contexto en el que la organización opera y a identificar oportunidades y amenazas.
4	V	Evaluar este ámbito proporciona información sobre las fortalezas y debilidades internas de la organización, lo que es crucial para el proceso de toma de decisiones y la planificación estratégica.
5	F	La planeación y el diseño de lineamientos son procesos que se realizan en secuencia. La planeación se realiza primero, para definir los objetivos y estrategias de la organización.
6	F	La caracterización de procesos y procedimientos es un proceso que se realiza de forma periódica, para evaluar su desempeño y realizar las mejoras necesarias.
7	V	Las actividades son los elementos secuenciales que conforman un proceso. Cada actividad tiene un propósito y un resultado específico.
8	V	Las entradas son los elementos que se requieren para realizar una actividad o proceso. Pueden ser insumos, información, recursos, etc.
9	V	Las salidas son los elementos que se generan como resultado de una actividad o proceso. Pueden ser productos, servicios, información, etc.
10	V	El cliente/usuario es quien recibe el elemento resultante del proceso. Puede ser un usuario interno o externo de la organización.

[Ir a la autoevaluación](#)

Autoevaluación 3

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	F	Falso. La gestión por resultados se enfoca en los resultados que se quieren alcanzar, no en los procesos que se llevan a cabo para alcanzarlos.
2	V	Las normas son reglas o estándares que especifican cómo se debe realizar una actividad o proceso en particular.
3	V	Las normas pueden tener efectos positivos sobre los procesos, como mejorar la eficiencia, la calidad y la consistencia, así como facilitar la interoperabilidad y la colaboración.
4	V	Los recursos son necesarios para ejecutar procesos de manera efectiva, ya que proporcionan los medios y las herramientas necesarias para llevar a cabo las actividades requeridas.
5	V	Las normas son aplicables a cualquier organización, sin importar sus características específicas, ya que proporcionan pautas y criterios comunes para el funcionamiento eficiente y efectivo.
6	F	Falso, los recursos son necesarios para alcanzar los resultados.
7	F	La gestión por resultados se puede aplicar a cualquier organización, sin importar su naturaleza.
8	V	El modelo de gestión proporciona un marco o conjunto de herramientas que orientan y facilitan la implementación de la planificación y ordenamiento territorial, ayudando a asegurar una gestión eficaz y coordinada del territorio.
9	V	La articulación y coordinación con los diversos actores involucrados en el territorio, como comunidades locales, instituciones gubernamentales y organizaciones no gubernamentales, son esenciales para garantizar una implementación exitosa de la planificación y ordenamiento territorial, promoviendo la colaboración y el compromiso de todas las partes interesadas.
10	V	El seguimiento y evaluación periódicos son fundamentales para monitorear el progreso en la implementación de la planificación territorial, identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas según sea necesario para garantizar que se logren los objetivos establecidos.

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 4

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	El diagrama de dispersión es una herramienta gráfica que muestra la relación entre dos variables, lo que permite visualizar patrones y tendencias en los datos.
2	V	El histograma es una representación gráfica que muestra la distribución de frecuencia de un conjunto de datos, lo que facilita la comprensión de cómo están dispersos los valores dentro de un rango definido.
3	V	El diagrama causa-efecto, también conocido como diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado, es una herramienta utilizada para identificar y visualizar las posibles causas que contribuyen a un problema específico, así como sus efectos.
4	V	Es una herramienta valiosa en la gestión de la calidad y la toma de decisiones, ya que proporciona una visión clara y ordenada de los factores que más impactan en un problema o situación específica.
5	V	Las herramientas estadísticas son útiles para medir el desempeño de los procesos en las organizaciones públicas. Se pueden utilizar para evaluar el cumplimiento de objetivos, la satisfacción del cliente, la eficacia de los procesos, etc.
6	F	El análisis descriptivo es un tipo de análisis estadístico que se utiliza para describir los datos y sus características. Se utiliza para calcular medidas de tendencia central, dispersión, etc.
7	F	El análisis inferencial es un tipo de análisis estadístico que se utiliza para sacar conclusiones sobre una población a partir de una muestra.
8	V	Estas herramientas pueden incluir análisis cuantitativos y cualitativos para evaluar el alcance, la eficiencia y la efectividad de las políticas públicas en la consecución de sus objetivos.
9	F	Los gestores públicos deben tener una comprensión básica de las herramientas estadísticas, para poder interpretar los resultados de los análisis y tomar decisiones informadas.
10	V	Esta periodicidad permite mantener actualizados los datos y proporciona una visión precisa y oportuna de la situación actual, lo que facilita la toma de decisiones informadas y la identificación de tendencias a lo largo del tiempo.

[Ir a la autoevaluación](#)

Autoevaluación 5

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	La planificación es un proceso esencial para que las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos. Sin una planificación adecuada, es difícil que las organizaciones puedan ser eficientes y eficaces.
2	V	La metodología de planificación debe ser coherente con los objetivos de la organización y el contexto en el que opera.
3	F	El proceso básico de planificación consta de tres fases que se complementan entre sí.
4	V	Estos elementos proporcionan una dirección clara y un marco para la toma de decisiones y la asignación de recursos en la organización.
5	V	La planificación en el sector público está ligada a los ciclos electorales porque los cambios de gobierno suelen conllevar cambios en las prioridades y los objetivos de la administración pública.
6	F	La eficiencia económica es importante tanto en el sector público como en el privado.
7	V	La transparencia es una característica fundamental de la administración pública porque los ciudadanos tienen derecho a conocer cómo se utilizan los recursos públicos.
8	V	Esta situación puede deberse a una serie de factores, como la burocracia, la falta de transparencia y la complejidad de los procedimientos administrativos.
9	V	La planificación es un insumo para el presupuesto porque los objetivos y las estrategias definidos en el plan deben ser reflejados en el presupuesto.
10	V	Una planificación adecuada proporciona una guía clara para la asignación de recursos en el presupuesto, asegurando que los recursos se utilicen de manera eficiente y efectiva para alcanzar los objetivos y metas establecidos.

[Ir a la autoevaluación](#)

Autoevaluación 6

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	Permiten asignar recursos de manera eficiente y efectiva, estableciendo prioridades y metas financieras. Además, los presupuestos facilitan el control y la evaluación del desempeño, ya que proporcionan un marco de referencia para comparar el rendimiento real con el planificado y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.
2	V	El presupuesto debe abarcar todos los aspectos de la organización, desde los objetivos estratégicos hasta las actividades operativas diarias.
3	F	Las finalidades del presupuesto son el manejo y control de ingresos y egresos relacionados con los procesos, la coordinación y relación de las actividades de los procesos.
4	F	En el ámbito público, existe una estrecha relación entre los modelos de gestión y el presupuesto. El presupuesto es una herramienta fundamental para implementar los modelos de gestión públicos.
5	V	El presupuesto debe estar alineado con los objetivos y estrategias del modelo de gestión.
6	V	A pesar de los esfuerzos por planificar con precisión, es inevitable que ocurran desviaciones entre lo planificado y lo real.
7	V	Esto implica la asignación cuidadosa de recursos, el seguimiento constante del gasto y la toma de decisiones oportunas para corregir desviaciones y asegurar que se cumplan los objetivos financieros establecidos.
8	V	Un presupuesto debe ser flexible dentro de un margen razonable de gestión.
9	V	El artículo 171 del COOTAD establece los ingresos los siguientes tipos de recursos financieros.
10	F	La planificación debe proporcionar información relevante para la elaboración del presupuesto y el presupuesto debe ser coherente con los objetivos y las estrategias definidos en el plan.

[Ir a la autoevaluación](#)

Autoevaluación 7

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	F	La rendición de cuentas es un proceso mediante el cual las instituciones públicas dan a conocer a la ciudadanía los resultados de su gestión.
2	F	La rendición de cuentas debe ser periódica, para que la ciudadanía pueda evaluar la gestión de las instituciones públicas de forma continua.
3	V	Los ciudadanos tienen el derecho de conocer cómo se administran y utilizan los recursos públicos, así como de exigir transparencia y responsabilidad por parte de las autoridades y funcionarios públicos.
4	V	La participación ciudadana promueve la transparencia, la responsabilidad y la legitimidad de las acciones gubernamentales.
5	F	Las instituciones públicas deben transparentar su gestión, para que la ciudadanía pueda conocerla y evaluarla.
6	V	La rendición de cuentas debe ser obligatoria para todas las instituciones públicas, independientemente de su tamaño o ámbito de competencia.
7	V	Las instituciones públicas deben informar a la ciudadanía sobre su gestión, pero la ciudadanía también debe participar en el proceso de rendición de cuentas, para evaluar la gestión de las instituciones públicas.
8	F	La rendición de cuentas es un proceso más amplio que la simple presentación de información.
9	F	La rendición de cuentas debe ser un proceso abierto y participativo, para que la ciudadanía pueda evaluar la gestión de las instituciones públicas de forma efectiva.
10	F	La normativa debe establecer los requisitos y procedimientos para la rendición de cuentas, y debe garantizar que la rendición de cuentas sea un proceso efectivo.

[Ir a la autoevaluación](#)



5. Glosario

- **Administración por procesos:** enfoque de la gestión que se basa en la identificación y mejora de los procesos clave de la organización.
- **Modelo de gestión:** conjunto de principios, enfoques, prácticas y disposiciones utilizadas para administrar y dirigir eficientemente las organizaciones.
- **Estrategias:** capacidad de los gobiernos de desarrollar y poner en práctica las estrategias que lleven a tener resultados contundentes en la búsqueda de desarrollo.
- **Innovación:** objetivos y las estrategias para innovar, crear el ambiente interno para innovar las ideas y proyectos innovadores.
- **Resultados:** resultados estratégicos que busca la organización, los resultados en los clientes, en las personas, en la sociedad, en la innovación.
- **Diagnóstico institucional:** proceso de análisis de la situación actual de una organización, con el objetivo de identificar sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que le presenta su entorno.
- **Planeación y diseño de lineamientos:** proceso de definición de los objetivos, estrategias y políticas que guiarán la gestión de una organización.
- **Seguimiento, control y mejoramiento de la gestión de la calidad:** proceso de monitoreo y evaluación de la gestión de la calidad de una organización, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora.
- **Normas:** son formas establecidas y acordadas de hacer algo. Proporcionan un conjunto de herramientas con el fin de ayudar a rendir mejor y competir.

- **Modelo de gestión:** es un conjunto de estrategias y procesos que una organización utiliza para administrar sus recursos y alcanzar sus objetivos.
- **Inserción estratégica territorial:** es el proceso de identificar las iniciativas públicas, privadas y comunitarias que se desarrollan en un territorio y definir cómo la organización se puede articular con estas iniciativas.
- **Formas de gestión - articulación para la gestión:** son los mecanismos que una organización utiliza para coordinar con diversos actores en un territorio para implementar programas y proyectos.
- **Diagrama de dispersión:** es una representación gráfica de la relación entre dos variables. Una de las variables (que se coloca en el eje horizontal o de las abscisas) es conocida como la variable independiente, mientras que la otra, la variable dependiente (que se grafica en el eje vertical o de las ordenadas), es la dimensión que tomará un valor, dependiente de cómo se mueve la variable independiente.
- **Histograma:** es una representación gráfica que muestra cómo están dispersos una serie de valores de un proceso que se mueve en rangos definidos. Estos valores están representados por barras que se grafican en función de los datos obtenidos. Cada una de las barras abarca un sub-rango.
- **Diagrama causa-efecto:** es una representación gráfica de cómo está dada la relación entre las causas de una realidad que se quiere identificar y los efectos que tienen las mismas.
- **Diagrama de Pareto:** es una representación de barras verticales que sirve para determinar los aspectos claves frente a un fenómeno o una problemática.
- **Análisis descriptivo:** es un tipo de análisis estadístico que se centra en la descripción de los datos, sin hacer inferencias sobre la población a la que pertenecen.
- **Presupuesto:** es un plan financiero que establece los ingresos y gastos previstos para un período determinado. En el ámbito público,

el presupuesto es una herramienta fundamental para la gestión financiera de las organizaciones gubernamentales y se utiliza para asignar y controlar los recursos disponibles.

- **Rendición de cuentas:** es el proceso mediante el cual quienes manejan y toman decisiones sobre la gestión de lo público, dan a conocer a la ciudadanía los resultados de dicha gestión para que este la evalúe.



6. Referencias bibliográficas

- Bonari, D., & Gasparin, J. (03 de 2014). *La vinculación entre la planificación y el presupuesto. Recomendaciones para su implementación*. Obtenido de <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1348.pdf>
- bsigroup. (2020). *Normas*. Obtenido de <https://www.bsigroup.com/es-ES/Normas/>
- Compromiso Empresarial. (2017). *Siete recomendaciones de rendición de cuentas a las universidades españolas*. Obtenido de <https://www.compromisoempresarial.com/transparencia/2017/11/siete-recomendaciones-de-rendición-de-cuentas-a-las-universidades-españolas/>
- Consejo de Participación Ciudadana y Control Social. (2020). *Guía de rendición de cuentas*. Obtenido de <http://www.cpccs.gob.ec/wp-content/uploads/2017/02/3.-GUIA-DE-RENDICION-DE-CUENTAS-TRANSPARENCIA.pdf>
- Espinoza Sotomayor, R. (2009). *Redalyc*. Obtenido de Red de Revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal: <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545880010.pdf>
- Figuerola, M. (2016). *Sabermetodologia*. Obtenido de <https://sabermetodologia.wordpress.com/2016/03/06/analisis-interpretacion-datos/>
- García Reinoso, N. (2017). *Cultur*. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6311570>
- Ingenio Empresa. (2015). *Ingenio Empresa*. Obtenido de <https://ingenioempresa.com/planificacion-tactica-caracterizar-proceso/>
- ISOTools. (2020). *Plataforma Tecnológica para la Gestión de la Excelencia*.

- Makon, M. (2000). *El modelo de gestión por resultados, el modelo de gestión por resultados*. Obtenido de <http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MAKON,%20Marcos%20-%20El%20modelo%20de%20gestin%20por%20resultados.pdf>
- Mallar, M. (2010). *Revista Científica Visión del futuro*. Obtenido de redalyc.org: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., González García, A., & Negrin-Sosa, E. (2004). *Researchgate*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/328725570_Procedimiento_para_la_gestion_por_procesos_a_entidades_ganaderas
- Navarro Arvizu, E. M., Velasco Cepeda, R. I., & Esparza García, I. G. (2015). *Acacia*.
- Proaño, D., Soler, V., & Pérez, E. (2017). *Metodología para elaborar un plan de mejora continua*. Obtenido de https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_6.pdf
- Secretaría Nacional de Planificación. (2019) Guía para la formulación / actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) provincial. Obtenido de: <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/08/GUIA-PROVINCIAL-FINAL.pdf>
- Secretaría Nacional de Planificación. (2023). Guía para la formulación / actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) Proceso 2023 – 2027. Obtenido de: <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2023/06/PDOT-ACUERDO-Nro.-SNP-SNP-2023-0049-A.pdf>
- Secretaría Nacional de Desarrollo. (2012). *Guía de Planificación Institucional*. Obtenido de <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/GUIA-DE-PLANIFICACION-INSTITUCIONAL.pdf>
- Veeduría Distrital. (2017). *Veeduría Distrital*.
- Villar-Ledo, L., & Ledo-Ferrer, M. (mayo de 2016). *Scientific Electronic Library Online*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362016000200004

Wrike. (2020). ¿Qué es la gestión de recursos y por qué es importante?
Obtenido de Wrike: <https://www.wrike.com/es/blog/que-es-la-gestion-de-recursos-y-por-que-es-importante/>