



UTPL

La Universidad Católica de Loja

Modalidad Abierta y a Distancia

Modelos de Gestión

Guía didáctica

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Referencias
bibliográficas



Departamento de Economía

Sección departamental de Políticas Públicas

Modelos de Gestión

Guía didáctica

Autor:

Maldonado Granda Daniel Stalin



ADMI_1120

Asesoría virtual
www.utpl.edu.ec

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Referencias
bibliográficas

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Referencias
bibliográficas

Modelos de Gestión

Guía didáctica

Maldonado Granda Daniel Stalin
Universidad Técnica Particular de Loja

Diagramación y diseño digital:

Ediloja Cía. Ltda.
Telefax: 593-7-2611418.
San Cayetano Alto s/n.
www.ediloja.com.ec
edilojainfo@ediloja.com.ec
Loja-Ecuador

ISBN digital - 978-9942-25-848-9



La versión digital ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NC-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite: copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

24 de septiembre, 2020

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.....	9
1.4. Problemática que aborda la asignatura	9
2. Metodología de aprendizaje.....	10
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje.....	11
Primer bimestre	11
Resultado de aprendizaje 1	11
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje	11
Semana 1	11
Unidad 1. Enfoques teóricos de la administración por procesos y, modelos de gestión por procesos	12
1.1. De la administración por funciones a la administración por procesos	13
1.2. La administración por procesos	14
Actividades de aprendizaje recomendadas	16
Semana 2	17
1.3. Gestión basada en los procesos	17
1.4. Modelo de gestión.....	18
Actividades de aprendizaje recomendadas	20
1.5. Elementos de un modelo de gestión.....	20
Actividades de aprendizaje recomendadas	22
Resultado de aprendizaje 2	23
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje	23

Semana 3	23
Unidad 2. Herramientas estadísticas de los procesos	23
2.1. Principales herramientas	24
2.2. Aplicación de casos prácticos	25
Semana 4	27
2.3. Interpretación de resultados	27
2.4. Casos prácticos (aplicabilidad)	28
Actividades de aprendizaje recomendadas	29
Resultado de aprendizaje 3	29
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje	29
Semana 5	29
Unidad 3. Gestión de calidad de los procesos	30
3.1. La necesidad del diagnóstico institucional	30
3.2. Planeación y diseño de lineamientos	31
3.3. Caracterización de procesos y procedimientos	31
Actividades de aprendizaje recomendadas	32
Semana 6	32
3.4. Planteamiento de indicadores	32
3.5. Seguimiento, control y mejoramiento de la gestión de la calidad	33
Actividades de aprendizaje recomendadas	34
Resultado de aprendizaje 4	34
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje	34
Semana 7	34
Unidad 4. Modelos de gestión por resultados	35
4.1. Gestión de normas	35

Semana 8	36
4.2. Gestión de medios y recursos	36
Actividades de aprendizaje recomendadas	37
Segundo bimestre	38
Resultado de aprendizaje 5	38
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje	38
Semana 9	38
Unidad 5. Función de la planificación.....	38
5.1. Metodología.....	39
5.2. El proceso de planificación.....	39
Semana 10	40
5.3. Dificultades en la planificación del sector público.....	40
5.4. Planificación como insumo al presupuesto	41
Actividades de aprendizaje recomendadas	43
Resultado de aprendizaje 6	43
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje	43
Semana 11 y 12	43
Unidad 6. Función de la presupuestación.....	44
6.1. Importancia de los presupuestos.....	44
6.2. Objetivo y finalidad del presupuesto	45
6.3. Finalidades de los presupuestos.....	46
6.4. Clasificación	46
6.5. Limitaciones de la planificación presupuestaria.....	47
Actividades de aprendizaje recomendadas	47
Resultado de aprendizaje 7	48
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje	48

Semana 13	48
Unidad 7. Función de rendición de cuentas	48
7.1. Definición de la rendición de cuentas	48
7.2. Dimensiones de la rendición de cuentas	49
Actividades de aprendizaje recomendadas	50
Semana 14	50
7.3. Recomendaciones para la rendición de cuentas	50
7.4. Marco normativo de la rendición de cuentas	51
Semana 15 y 16	51
4. Referencias Bibliográficas	52

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Referencias
bibliográficas



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 actividad 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.



Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Referencias
bibliográficas

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

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



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 como crean valor en las sociedades. Por tanto, esta primera unidad, basa su enfoque en la base teórica que explica como 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 y controlar. Como se puede entender, estas funciones, en la actualidad no han perdido su importancia y se aplican plenamente en la administración. Los principios añadidos por Fayol, para una efectiva acción de las funciones, son los que hoy más se discuten. Estos principios, por ejemplo, plantean la centralización, jerarquización, unidad de dirección, unidad de mando, entre otras que, a las claras dejan ver una dirección vertical de la administración en las organizaciones.

Desde luego, para el ámbito público, en muchos sectores, se mantienen estos principios. Por ejemplo, en seguridad nacional, en los sistemas tributario, de educación, de salud, etc., las decisiones de las altas autoridades contemplan plenamente estos principios. Son sistemas de rectoría en donde las decisiones son verticales,

es decir, se acatan desde una unidad central, jerarquizada, con poder. El incumplimiento de estas decisiones conlleva a sanciones. No obstante, las modalidades de vinculación público privada, las empresas públicas, las corporaciones, etc., han visto importantes resultados respecto de administrar a través de procesos.

El aporte teórico de Fayol se encasilla en la llamada teoría clásica de la administración. Sin embargo, se han planteado otros enfoques. La teoría de las relaciones humanas por ejemplo destaca a autores como Vilfredo Pareto quien planteaba que una decisión es eficiente, si no genera malestar, un costo adicional. Así, se puede citar a múltiples tendencias del pensamiento, la estructuralista, la teoría de la burocracia, el desarrollo organizacional, etc.

1.2. La administración por procesos

Entendemos 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 importante 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 artificial*¹. 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

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.

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

- Inputs: a procesar, a transformar, a elaborar, sistematizar.
- Recursos o factores a 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 a 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 prácticas 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.

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

- El proceso tiene una misión, un propósito claro y definido.

- 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, 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.



Actividades de aprendizaje recomendadas

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

- El fayolismo y la organización contemporánea del autor Roberto Espinoza Sotomayor en donde detalla los elementos de este primer autor. Es un documento puntual del cual pido identificar qué elementos (elementos básicos y principios) usted visualiza en la organización en la cual usted trabaja.
- En caso de no trabajar, cuáles de estos elementos considera vitales en una organización y que no deberían cambiar.
El documento lo encontrará en: <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545880010.pdf>
- 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. A continuación, dejo a ustedes la dirección electrónica de 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 servirá para las actividades evaluables de la asignatura. El documento está disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>

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.



Semana 2

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*.

A continuación, se analiza cómo se define conceptualmente un modelo de gestión, sus elementos, clasificación y otros aspectos a tomar en cuenta.

1.4. Modelo de gestión

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

Se puede decir, a manera de resumen, que un modelo de gestión es una herramienta para la obtención de resultados a través de potenciar sus recursos y procesos claves que generen valor a una organización.

Como se puede ver, existen varios enfoques sobre que 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 los mismos, complementado con el fin de ser del sector público.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Del documento “Metodología para diseñar un modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón, Sonora”, de autoría Navarro et al, se debe revisar las características de modelos de gestión que los describen (páginas 13 a 15). Luego se debe sacar elementos comunes en todos estos enfoques.

El documento está disponible en la siguiente dirección http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/METODOLOGIA_PARA_DISENAR_UN_MODELO_DE_GESTION_PARA_MEJORAR_EL_DESEMPEÑO_INDIVIDUAL_EN_UNA_OSC_DE.pdf

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 definición 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

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Referencias
bibliográficas

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 hacerla llegar a toda la organización, revisarla y actualizarla.

Elemento 2: Clientes

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.

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 las mismas; el compromiso, la motivación y su capacidad de liderazgo.

Elemento 4: Sociedad

Plantea, sobre todo el compromiso social, la sostenibilidad ambiental.

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 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 modificar 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



Actividades de aprendizaje recomendadas

Revise cada uno de los elementos de un modelo de gestión de acuerdo a Euskalit 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.

El documento para la lectura está disponible en: <https://www.euskalit.net/buscador/doc/modelo2018.pdf>

Resultado de aprendizaje 2

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

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 3



Unidad 2. Herramientas estadísticas de los procesos

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.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Referencias bibliográficas

2.1. Principales herramientas

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.

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 subrango.

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 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.

Diagrama causa – efecto

Es una representación gráfica de cómo esta 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.

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.

2.2. 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 escala de gerencia.

2.2.1. 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.

2.2.2. 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.

2.2.3. Proceso de compras o prestación de servicios

Sirve para medir cómo los productos o servicios de mayor relevancia se comportan en un lapso de tiempo. 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.

2.2.4. 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.



Semana 4

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

2.3. 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.

2.3.1. 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.

2.3.2. Análisis inferencial

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

2.4. Casos prácticos (aplicabilidad)

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.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Se recomienda realizar las siguientes actividades:

Investigue sobre aplicabilidad de herramientas estadísticas en los procesos del sector público.

Lectura sobre la aplicación de herramientas estadísticas en la gestión de procesos.

Estrategia de trabajo: Ingrese a las siguientes direcciones en donde pueden encontrar más información.

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.

Aplicación de herramientas estadísticas para el análisis de indicadores.

Resultado de aprendizaje 3

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

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 5



Unidad 3. Gestión de calidad de los procesos

3.1. 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 a 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.

3.1.1. Ambiente externo

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

3.1.2. 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.

3.2. 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 a 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.

3.3. 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. Ahora, se plantea 4 para su revisión inicial, luego puede profundizar en la revisión.

Actividades: conjunto de elementos secuenciales que conforman un proceso.

Entradas: Una o más actividades pueden requerir un elemento para dar inicio a una actividad o proceso.

Salidas: Son elementos transformados resultantes de un proceso.

Clientes/usuario: es quien recibe el elemento resultante del proceso



Actividades de aprendizaje recomendadas

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

Estrategias de trabajo: Ingrese a la [página web](#) de Ingenio Empresa para profundizar en los elementos de caracterización de procesos



Semana 6

3.4. 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:

3.4.1. 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.

3.4.2. 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.

3.4.3. 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.

3.5. 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 a tener en cuenta.

3.5.1. 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



Actividades de aprendizaje recomendadas

Investigue sobre las diferentes normativas sobre calidad que en Ecuador se desarrollan.

Estrategias de trabajo: Ingrese a la [página Web](#) del Servicio de Acreditación Ecuatoriano e investigue sobre la política de calidad que el Gobierno ecuatoriano implementa y exige.

Resultado de aprendizaje 4

Evalúa las ventajas y falencias en los procesos organizacionales

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 7

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Referencias
bibliográficas



Unidad 4. 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.

4.1. Gestión de normas

De acuerdo a Bsi (2020) plataforma tecnológica empresarial dedica 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.

4.1.1. 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.

4.1.2. 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.



Semana 8

4.2. 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.

4.2.1. Actividades preparatorias

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

4.2.2. 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.

4.2.3. 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.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Investigue sobre los modelos de gestión por resultados. Además, desarrolle la lectura sobre la gestión por resultados en Ecuador.



Segundo bimestre

Resultado de aprendizaje 5

Diseña procesos en la organización como estrategia de mejora continua.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 9



Unidad 5. Función de la 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 propuesta 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

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

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 limitantes 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 sin 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 purianual 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 intertemporales.

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 a tomar en cuenta son la estructura organizacional, la institucionalidad y la disponibilidad tecnológica.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Búsqueda y la lectura de conceptos planteados.

Investigue sobre la función de planificación.

Estrategia de estudio: En ambos casos puede profundizar su estudio revisando la Enciclopedia política del Dr. Rodrigo Borja. Adicional, revise la nota metodológica sobre planificación de la Secretaria Nacional Planifica Ecuador que la encuentra en la siguiente dirección: <https://www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2016/03/GUIA-DE-PLANIFICACION-INSTITUCIONAL.pdf>

Desarrolle también la lectura sobre presupuestos y planificación, que se encuentra disponible en la siguiente dirección: <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1348.pdf>

Resultado de aprendizaje 6

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

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 11 y 12



Unidad 6. Función de la 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 como es distribuido a las instituciones públicas de acuerdo a 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 a 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, 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.

6.4. Clasificación

6.4.1. Según su flexibilidad

Pueden ser rígidos los cuales ya no son de tanta utilidad, flexibles es decir se adaptan a las circunstancias cambiantes del entorno.

6.4.2. Según el periodo de tiempo

De la misma manera que la planificación, los presupuestos pueden ser a corto plazo (por lo general de un año), a mediano plazo (mayor a un año y menor a cinco) y, a largo plazo, es decir mayor de 5 años.

6.4.3. Según el ámbito de aplicación de la organización

Pueden ser, de operación o económico, presupuesto de ventas, de producción, de compras, de flujo de efectivo.

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.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Investigue sobre aplicabilidad de presupuestos en el sector público

Lectura sobre la planificación presupuestaria en Ecuador

Estrategias de trabajo: revise las siguientes direcciones web para profundizar en el análisis.

[CÓDIGO ORGÁNICO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PUBLICAS](#)

Resultado de aprendizaje 7 | Maneja procesos de investigación e intervención.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



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 escala de responsabilidad social, los gobiernos corporativos, exigen la transparencia en toda la gestión. A continuación, los principales elementos.

7.1. Definición de la rendición de cuentas

De acuerdo al 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 está la evalúe. La*

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Referencias
bibliográficas

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).



Actividades de aprendizaje recomendadas

Investigue sobre las diferentes definiciones sobre la rendición de cuentas

Lectura sobre la normativa de rendición de cuentas en Ecuador. Para ello, revise la normativa de la CPCCS en la siguiente dirección

Estrategias de estudio. Encuentre las lecturas en la siguiente dirección: <http://www.cpccs.gob.ec/wp-content/uploads/2017/02/3.-GUIA-DE-RENDICION-DE-CUENTAS-TRANSPARENCIA.pdf>



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.

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).

Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP).



Semana 15 y 16

Revisión de contenidos



4. Referencias Bibliográficas

- Bonari, D., & Gasparin, J. (03 de 2014). La vinculación entre la planificación y el presupuesto. Recomendaciones para su implementación. <https://www.cippecc.org/wp-content/uploads/2017/03/1348.pdf>
- bsigroup. (2020). Normas. <https://www.bsigroup.com/es-ES/Normas/>
- Compromiso Empresarial. (2017). Siete recomendaciones de rendición de cuentas a las universidades españolas. <https://www.compromisoempresarial.com/transparencia/2017/11/siete-recomendaciones-de-rendicion-de-cuentas-a-las-universidades-espanolas/>
- Consejo de Participación Ciudadana y Control Social. (2020). Guía de rendición de cuentas. <http://www.cpccs.gob.ec/wp-content/uploads/2017/02/3.-GUIA-DE-RENDICION-DE-CUENTAS TRANSPARENCIA.pdf>
- Espinoza Sotomayor, R. (2009). Redalyc. Red de Revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal: <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545880010.pdf>
- Figueroa, M. (2016). Sabermetodologia. <https://sabermetodologia.wordpress.com/2016/03/06/analisis-interpretacion-datos/>

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Referencias
bibliográficas

- García Reinoso, N. (2017). Cultur. Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6311570>
- IngenioEmpresa. (2015). IngenioEmpresa. <https://ingenioempresa.com/planificacion-tactica-caracterizar-proceso/>
- ISOTools. (2020). Plataforma Tecnológica para la Gestión de la Excelencia. <https://www.isotools.org/2015/03/30/que-son-los-indicadores-de-calidad/>
- Makon, M. (2000). El modelo de gestión por resultados el modelo de gestión por resultados. <http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MAKON,%20Marcos%20%20EI%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. 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. acacia.org.mx: http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/METODOLOGIA_PARA_DISENAR_UN_MODELO_DE_GESTION_PARA_MEJORAR_EL_DESEMPEÑO_INDIVIDUAL_EN_UNA_OSC_DE.pdf
- Proaño, D., Soler, V., & Pérez, E. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_6.pdf

Secretaría Técnica Planifica Ecuador. (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. [http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Propuesta%20de%20Instrumento%20de%20Diagn%C3%B3stico%20a%20la%20Gesti%C3%B3n%20P%C3%ABlica%20\(IDPG\)%20\(22%20mar%2017\)%20VF.pdf](http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Propuesta%20de%20Instrumento%20de%20Diagn%C3%B3stico%20a%20la%20Gesti%C3%B3n%20P%C3%ABlica%20(IDPG)%20(22%20mar%2017)%20VF.pdf)

Villar-Ledo, L., & Ledo-Ferrer, M. (mayo de 2016). Scientific Electronic Library Online. 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/>